Tópicos em Administração

4

VOLUME

Editora Poisson

Editora Poisson

Tópicos em Administração
Volume 4

1ª Edição

Belo Horizonte

Poisson

2018

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial
Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Dra. Cacilda Nacur Lorentz – Universidade do Estado de Minas Gerais
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674
Tópicos em Administração – Volume 4/
Organização Editora Poisson – Belo Horizonte - MG : Poisson, 2018
244

Formato: PDF
ISBN: 978-85-93729-66-9
DOI: 10.5935/978-85-93729-66-9.2018B001

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. **Administração 2. Gestão. I. Título**

CDD-658.8

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br

contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Análise dinâmica do capital de giro: estudo de casos do setor educacional 7
(Pedro Cláudio da Silva, Alexsandro Toaldo, Antônio Moreira Franco Júnior, Márcia Santos Cursino)

Capítulo 2: A importância da Propriedade Intelectual no contexto dos 10 anos da Agência de Inovação da UTFPR 16
(Patricia Gava Ribeiro, Isaura Alberton de Lima, Vanessa Ishikawa Rasoto)

Capítulo 3: Aplicação da logística na Bienal Internacional de Curitiba/PR 28
(Adriana Fagotte, Waldemar Mathias Neto, Luis Gabriel Fidélis Evaristo da Silva, Sebastian Cordero Donoso)

Capítulo 4: Gestão de relacionamento com o cliente: ferramenta que favorece o atendimento das necessidades e desejos dos clientes 40
(Gisele de Oliveira Andrade, Carla Janaina Hanneck, Tainá da Silva Quadros, Mayara Cristina Ghedini da Silva)

Capítulo 5: Características empreendedoras de uma pequena empresa 48
(Fernanda Raquel dos Santos Sousa, Danielly Rodrigues da Silva, Joana D'arc de Oliveira, Gullymam Brandão Osterno)

Capítulo 6: As variáveis necessidade e oportunidade e suas influências na abertura de micro e pequenas empresas: um estudo de campo no centro comercial de Macapá-AP. 59
(Aléxia Galvão Assunção, Filipe dos Anjos Queiroz, Robson Antônio Tavares da Costa)

Capítulo 7: Gestão pública 2.0, o uso da tecnologia como ferramenta de cidadania: Estudo de caso no estado de Pernambuco 69
(Fernando César de Lima, Maria Ivania Almeida Gomes Porto, Matheus Sousa de Sobral)

Capítulo 8: Estratégia e inovação: proposta de criação de um escritório de projetos com base na metodologia Life Cycle Canvas no LAIS/HUOL 79
(Milena Cristina Duarte de Almeida, Jane Francinete Dantas, Josiane Araújo da Cunha, Pedro Henrique Germano Evangelista, Ricardo Alexsandro de Medeiros Valentim)

Capítulo 9: Potencialidades e Demandas para Extensão Universitária: Análise em um Instituto Federal de Santa Catarina 89
(Alyne Cecilia Serpa Ganz, Josué Vogel, Diovani Luzia Pozza, Adriana Kroenke)

SUMÁRIO

Capítulo 10: A importância da Logística na estratégia competitiva da indústria gráfica do Recife 101
(Adailton Elias da Silva, Paulo Alves Gonçalves)

Capítulo 11: Hotel Tecnológico da UTFPR / Campus de Apucarana: um estudo de caso na área de empreendedorismo..... 110
(Márcia Cristina Alves, Ronie Galeano, Luana Dumas)

Capítulo 12: Análise de viabilidade econômica de um sistema solar fotovoltaico com seguidor solar conectado à rede elétrica 121
(Tiago Venturini, Tiago Reinan Barreto de Oliveira, Fausto Karlaire de Barros)

Capítulo 13: Análise da influência do tamanho e tempo de existência da subsidiária de multinacional no Brasil e o grau de complexidade tecnológica das suas atividades de P&D 133
(Roberto Costa Moraes)

Capítulo 14: Proposta de uma metodologia de verificação automatizada de mercadoria para inibir fraude contra fundo de investimento em direitos creditórios (FIDC)..... 143
(Davi da Silva Bezerra, Rodrigo Clemente Thom de Souza)

Capítulo 15: Benefícios e desafios de atuação da incubadora tecnológica de cooperativas populares da UFMS: o caso da feira agroecológica..... 151
(Joyce Aparecida Ramos dos Santos, Daniela Althoff Philippi)

Capítulo 16: Tecnologia da Informação e Clientes: Um estudo de caso na empresa Solimões na cidade de Tabatinga/AM na Tríplice Fronteira Brasil – Colômbia e Peru..... 166
(Drucila Macário Figueredo, Adiny Heimy Muller Cordeiro, Ana Lucia Aparício da Silva, Isabel Cristina Figueiredo Quintero)

Capítulo 17: Fatores Impulsionadores de Competitividade no Agribusiness: um estudo exploratório 176
(Darles Michel Assmann, Gabriela Cappellari, Ariosto Sparemberger, Luciano Zamberlan)

Capítulo 18: Custo e lucratividade: Um levantamento dos custos de produção dos principais produtos de uma marcenaria da cidade de São Bento/PB..... 186
(Leandro Aparecido da Silva, Diego Ribeiro Marques, Salmo Batista Araújo, Tiago Douglas Cavalcante Carneiro)

SUMÁRIO

Capítulo 19: Pesquisa-Ação Aplicada ao Processo de Ensino-Aprendizagem em Administração 196
(Ceyça Lia Palerosi Borges)

Capítulo 20: Empreendedorismo feminino e resiliência: perfil comportamental na atualidade 207
(Francisco de Assis da Silva Medeiros, Greicy Kelle de Oliveira Pinheiro)

Capítulo 21: Reflexão teórica dos modelos de um sistema de informação de marketing e a proposição de um novo modelo 216
(Cláudio Luiz Chiusoli, Silvio Roberto Stefano)

Autores: 231

Capítulo 1

ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR EDUCACIONAL

Pedro Cláudio da Silva
Alexsandro Toaldo
Antônio Moreira Franco Júnior
Márcia Santos Cursino

Resumo: Depois de três anos consecutivos de recessão econômica, o país conseguiu registrar crescimento econômico no primeiro trimestre de 2017. Contudo, ainda é prematuro dizer que a recessão econômica passou, pois apenas o setor da agricultura registrou crescimento consistente. Além da queda da atividade econômica registrada em 2014, 2015 e 2016, o setor educacional também sofreu com outra situação desfavorável, ou seja, as restrições nas linhas governamentais de financiamentos estudantis podem ter impactado na sustentabilidade econômico-financeira das companhias brasileiras que atuam no setor, razão pela qual este artigo tem por objetivo, analisar empiricamente a performance econômico-financeira das companhias do setor educacional, dos exercícios de 2015 e 2016. Para as referidas análises foi escolhido o modelo dinâmico, conhecido como Modelo Fleuriet, que tem por objetivo analisar a performance operacional e dinâmica do capital de giro das organizações. A pesquisa foi realizada por meio de estudos de casos exploratórios das companhias abertas brasileiras do setor educacional, compreendendo 04 Companhias. De acordo com os resultados das análises realizadas conclui-se que tanto a crise econômica quanto a restrição de créditos estudantis impactaram no resultado das referidas Companhias.

Palavras chave: Capital de giro, análise dinâmica, setor de saneamento, crise econômica.

1 INTRODUÇÃO

Depois de três anos consecutivos de recessão econômica, o país conseguiu registrar crescimento econômico no primeiro trimestre de 2017. Contudo, ainda é prematuro dizer que a recessão econômica passou, pois apenas o setor da agricultura registrou crescimento consistente.

Além da queda da atividade econômica registrada em 2014, 2015 e 2016, o setor educacional também sofreu com outra situação desfavorável, ou seja, as restrições nas linhas governamentais de financiamentos estudantis.

Tanto a redução da atividade econômica quanto a restrição de crédito estudantil por parte do governo federal podem ter impactado na sustentabilidade econômico-financeira das companhias brasileiras do setor educacional, razão pela qual este artigo tem por objetivo, analisar empiricamente a performance econômico-financeira das companhias que atuam nesse setor, dos exercícios de 2014, 2015 e 2016. Para as referidas análises foi escolhido o modelo dinâmico, conhecido como Modelo Fleuriet, que tem por objetivo analisar a performance operacional e dinâmica do capital de giro das organizações.

Dentro do universo das entidades que atuam no setor, optou-se por restringir a pesquisa às companhias abertas listadas na bolsa de valores BM&FBovespa, por meio de estudos de casos. Justifica a escolha do setor educacional pela relevância social que o mesmo possui, além da escassez de pesquisas relacionadas ao segmento.

2 MODELO FLEURIET

O modelo dinâmico, conhecido por modelo Fleuriet, nasceu no ano de 1975, ocasião em que seu autor Michel Fleuriet (2016) foi convidado a ministrar aulas para um grupo de executivos brasileiros na hoje conhecida e renomada Fundação Dom Cabral (FDC). O modelo foi desenvolvido a partir de uma concepção, na avaliação do professor, equivocada dos executivos brasileiros sobre o conceito de capital de giro.

Nesses encontros, eu percebi que muitas companhias brasileiras cometiam um erro terrível: tinham uma visão equivocada do seu capital de giro. Acreditavam que, como a necessidade de capital de giro varia no curto prazo, ele poderia ser financiado com dívidas de curto prazo. Isso pode funcionar muito bem em países onde se pode facilmente renovar o financiamento de curto prazo, seja porque os bancos emprestam para empresas, como na Europa, ou porque há um mercado financeiro grande e líquido, como nos Estados Unidos – onde a empresa tem maior acesso a crédito e, portanto, indicadores de liquidez não sejam tão relevantes como no Brasil (FLEURIET, 2016).

De acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 07) “para uma melhor compreensão do modelo [...] as contas do ativo e do passivo devem ser consideradas em relação à realidade dinâmica das empresas”. Essa reclassificação ocorre no ativo e passivo circulante, que passa ter uma nova abertura, em ativo/passivo errático (ou financeiro) e cíclico (operacional).

A partir da reclassificação do ativo e passivo circulante, os autores denominam as variáveis de análise do modelo. A primeira, chamada de necessidade de capital de giro (NCG) é calculada deduzindo do ativo cíclico os valores do passivo cíclico. Para os autores, “quando, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos”. A segunda variável destacada pelos autores Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 11) é a variável denominada capital de giro (CDG). O capital de giro é calculado pelas contas de passivo permanente (patrimônio líquido mais passivo não circulante) menos ativo não circulante. Pela lógica do modelo, parte dos recursos permanentes da empresa deve ser utilizada para financiar a necessidade de capital de giro. A terceira variável destacada pelos autores Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 13), o saldo de tesouraria (ST), é a diferença entre o ativo errático e o passivo errático. Saldo de tesouraria negativo aumenta o risco de insolvência das empresas. Aumentos do saldo negativo da tesouraria é denominado pelos autores de “efeito tesoura” (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p. 38).

A partir do modelo original, diversos outros trabalhos foram publicados sendo alguns deles, uma tentativa de melhoria desse modelo. Dentre eles destacam os trabalhos de Olinquevitch e de Santi Filho (2004) e Marques e Braga (1995).

Olinquevitch e de Santi Filho (2004) desenvolveram uma metodologia interessante

de análise do modelo Fleuriet. Para os autores, as contas de provisões devem ser analisadas de forma separada, assim como CDG é melhor analisado se for aberto em CDG (próprio) e longo prazo. Assim, Olinquevitch e de Santi Filho (2004, p. 134) classificam as contas do balanço patrimonial em cinco grandes grupos e os chamam de variáveis empresariais. São eles: Necessidades Líquidas de Capital de Giro (NLCDG), Tesouraria, Longo Prazo, Despesas Provisionadas e Capital de Giro (CDG). Para o desenvolvimento deste trabalho, as contas de provisão são parte constante do ativo/passivo operacional e compõem: ativo financeiro = caixa e equivalentes de caixa + aplicações financeiras; passivo financeiro = empréstimos e financiamentos. Desta forma, o balanço reclassificado padrão utilizado para as análises deste trabalho ficou assim, conforme demonstra o quadro 1:

Quadro 1 – Modelo Padrão de Balanço Patrimonial Reclassificado

ATIVO	PASSIVO
Circulante	Circulante
Ativo Financeiro	Passivo Financeiro
Disponibilidades	Empréstimos e Financiamentos
Ativo Operacional	Passivo Operacional
Créditos	Fornecedores
Estoques	Outros
Outros	
Não Circulante	Passivo Não Circulante
Realizável a Longo Prazo	Patrimônio Líquido
Permanente	
Investimentos	
Imobilizado	
Intangível	
Total do Ativo	Total do Passivo

Fonte: elaborado pelos autores

O quadro 2 destaca o modelo padrão utilizado para análise do fluxo das variáveis empresariais.

Quadro 2 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais

Variáveis Empresariais	
(+)	CDGP (Patrimônio Líquido - Ativo Permanente)
(+)	Longo Prazo (Passivo não Circulante - Ativo Realizável a Longo Prazo)
(=)	Total (CCL) ou CDG ... Ativo Circulante - Passivo Circulante
(-)	NLCG (Ativo Operacional - Passivo Operacional)
(=)	Tesouraria ... Ativo Financeiro - Passivo Financeiro

Fonte: adaptado de Olinquevitch e de Santi Filho (2004, p. 147)

Os autores também desenvolveram uma metodologia de análise de variação dos fluxos das NLCDGs. Resumidamente, as variações das NLCDGs são explicadas pelas variações do ciclo financeiro, o que representa as variações dos prazos médios de recebimentos e pagamentos.

Os autores Marques e Braga (1995, p.56) complementam análise original do modelo Fleuriet destacando seis possibilidades de tipos de estruturas de balanço e situação financeira das empresas. O quadro 3 traz essas diferentes estruturas e como elas são classificadas.

Quadro 3 – Tipos de estrutura e Situação Financeira

Tipo	CCL	NLCG	Tesouraria	Situação
I	(+)	(–)	(+)	Excelente
II	(+)	(+)	(+)	Sólida
III	(+)	(+)	(–)	Insatisfatória
VI	(–)	(–)	(+)	Alto Risco
V	(–)	(–)	(–)	Muito Ruim
IV	(–)	(+)	(–)	Péssima

Fonte: adaptado de Marques e Braga (1995, p. 56)

De acordo com Fleuriet (2016) o modelo inverte “a lógica do conceito de capital de giro (CDG), que passa a ser uma fonte de financiamento de longo prazo para a Necessidade de Capital de Giro (NCG)”. Essa lógica invertida de análise é que enriquece o modelo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória a uma amostra populacional do setor educacional brasileiro, como estudo de casos. Para a escolha da amostra foram consideradas as empresas listadas na Bolsa de Valores BM&FBovespa, compreendendo 04 Companhias.

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 131), a pesquisa exploratória “é particularmente útil quando os pesquisadores não têm [ideia] clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”.

Para Yin (2005, p.32), ”um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. Segundo o autor, o estudo de caso não é apenas uma tática para a coleta de dados, mas uma estratégica de pesquisa abrangente. O autor expõe, ainda, que o estudo de caso envolve situações únicas, com várias fontes de evidência e baseia-se no desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A.

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2016 (ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES, 2016) e informações constantes em seu site, a Estácio Participações S.A. constituída em 31 de março de 2007, é uma das maioires organizações privadas de ensino superior no Brasil, com 508 mil alunos e presente nos principais centros urbanos de todos os estados brasileiros e Distrito Federal.

A tabela 1 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2016, 2015 e 2014

Tabela 1 – Balanço Patrimonial Reclassificado – Estácio Participações S.A. (R$ x mil).

ATIVO	2016	2015	2014	PASSIVO	2016	2015	2014
Ativo Circulante	1.453.695	1.586.760	1.427.431	Passivo Circulante	937.314	767.556	415.995
Ativo Financeiro	404.009	693.760	715.081	Passivo Financeiro	468.114	291.346	28.464
Disponibilidades	404.009	693.760	715.081	Empréstimos e Financiamentos	468.114	291.346	28.464
Ativo Operacional	1.049.686	893.000	712.350	Passivo Operacional	469.200	476.210	387.531
Créditos	847.282	648.289	497.448	Fornecedores	66.138	75.024	61.620
Estoques	-	-	-	Outros	403.062	401.186	325.911
Outros	202.404	244.711	214.902				
Ativo não Circulante	2.687.457	2.694.852	2.042.728				
Realizável a Longo Prazo	597.677	670.026	201.361	Passivo Não Circulante	769.165	941.091	724.536
Permanente	2.089.780	2.024.826	1.841.367	Patrimônio Líquido	2.434.673	2.572.965	2.329.628
Total do Ativo	**4.141.152**	**4.281.612**	**3.470.159**	**Total do Passivo**	**4.141.152**	**4.281.612**	**3.470.159**
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	*3.184.505*	*2.931.466*	*2.383.549*	*Lucro / (Prejuízo) do Período*	*368.102*	*440.279*	*362.413*

Fonte: adaptado das DFPs Estácio Participações S.A. (2017)

A partir das informações constantes da tabela 1, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Estácio Participações S.A. (R$ x mil)

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	2016	2015	2014
(+) CDGP	344.893	548.139	488.261
(+) Longo Prazo	171.488	271.065	523.175
(=) Total (CCL)	**516.381**	**819.204**	**1.011.436**
(-) NLCG	580.486	416.790	324.819
(=) Tesouraria	-64.105	402.414	686.617
Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga	III - Insatisfatória	II - Sólida	II - Sólida

Fonte: elaborado pelos autores

A partir dos resultados do fluxo das variáveis empresariais, foi possível analisar a situação da Companhia de acordo com o modelo de análise de Marques e Braga (1995). Em 2014, a Companhia apresentou uma situação classificada como II - sólida, justificada pelo capital circulante líquido (CCL) positivo, de R$1.011.436 mil, necessidade líquida de capital de giro (NLCG) positiva, de R$324.819 mil, gerando uma tesouraria também positiva, no montante de R$686.617 mil. Em 2015, apesar da redução do CCL para R$819.204 mil e aumento da NLCG, para R$416.790 mil, resultando numa tesouraria de R$402.414 mil, a Companhia conseguiu manter sua situação no nível II – sólida. Contudo, com a insistente redução do CCL e aumento da NLCG, em 2016 a situação da Companhia passou a ser classififcada como III – insatisfatória, devido à CCL ter sido reduzida para R$516.381 mil e a NLCG ter aumentado para R$580.486 mil, resultando numa tesouraria negativa de R$64.105 mil. Tesouraria negativa implica na necessidade da Companhia recorrer a recursos de giro de curto prazo para honrar seus compromissos de tesouraria. O aumento da NLCG é natural nas organizações, quando há aumento das receitas e alteração de suas políticas de gestão. No caso da Estácio Participações S.A., de 2014 para 2015 as receitas aumentaram 22,99%, passando de R$2.383.549 mil em 2015 para R$2.931.466 mil em 2015. Contudo, a variação da NLCG foi ligeramente maior, de 28,31%, justificado pela variação do ciclo financeiro, que passou de 49,06 dias para 51,18 dias. Essa variação do ciclo financeiro é explicada, principalmente, pelo aumento do prazo médio de cobrança, que era de 75,13 dias em 2014, passando para 79,61 dias em 2015. Em 2016 a Companhia voltou a registrar crescimento das receitas, de 8,63%, passando de R$2.931.466 mil em 2015 para R$3.184.505 mil em 2016. Contudo, a NLCG cresceu numa proporção muito maior, 39,28%, explicada pela nova alteração do ciclo financeiro, que aumentou de 51,18 dias para 65,62 dias. Novamente, a principla variável que explica o aumento do

ciclo financeiro é o aumento do prazo médio de cobrança, que passou para 95,78 dias em 2016. Finalmente, um fato interessante que merece ser destacado na avaliação do CCL da Companhia é o registro da redução do patrimônio líquido de 2015 para 2016, mesmo com resgistro de lucro. Tal fato é explicado, principalmente pela recompra de ações registrada no período.

4.2 GAEC EDUCAÇÃO S.A.

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2016 (GAEC EDUCAÇÃO, 2016) e informações constantes em seu site, a GAEC Educação, há quatorze anos no mercado, tambem se considera uma das maioires organizações privadas de ensino superior no Brasil, com 91 mil alunos e presente nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Santa Catarina, Paraná e Goiás, com trinta e dois campi.

A tabela 3 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2016, 2015 e 2014.

Tabela 3 – Balanço Patrimonial Reclassificado – GAEC Educação S.A. (R$ x mil)

ATIVO	2016	2015	2014	PASSIVO	2016	2015	2014
Ativo Circulante	434.042	394.124	336.008	Passivo Circulante	268.289	238.064	173.698
Ativo Financeiro	181.499	184.538	135.860	Passivo Financeiro	124.126	124.192	28.488
Disponibilidades	181.499	184.538	135.860	Empréstimos e Financiamentos	124.126	124.192	28.488
Ativo Operacional	252.543	209.586	200.148	Passivo Operacional	144.163	113.872	145.210
Créditos	244.219	193.144	193.740	Fornecedores	23.688	19.606	16.557
Estoques	-	-	-	Outros	120.475	94.266	128.653
Outros	8.324	16.442	6.408				
Ativo não Circulante	953.810	781.653	608.076				
Realizável a Longo Prazo	161.148	183.091	37.452	Passivo Não Circulante	483.871	295.595	174.084
Permanente	792.662	598.562	570.624	Patrimônio Líquido	635.692	642.118	596.302
Total do Ativo	**1.387.852**	**1.175.777**	**944.084**	**Total do Passivo**	**1.387.852**	**1.175.777**	**944.084**
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	*960.434*	*834.944*	*693.506*	*Lucro / (Prejuízo) do Período*	*20.845*	*64.203*	*159.094*

Fonte: adaptado das DFPs GAEC Educação S.A. (2017)

A partir das informações constantes da tabela 3, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 4.

Tabela 4 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – GAEC Educação S.A. (R$ x mil)

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	2016	2015	2014
(+) CDGP	-156.970	43.556	25.678
(+) Longo Prazo	322.723	112.504	136.632
(=) Total (CCL)	**165.753**	**156.060**	**162.310**
(-) NLCG	108.380	95.714	54.938
(=) Tesouraria	57.373	60.346	107.372
Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga	II - Sólida	II - Sólida	II - Sólida

Fonte: elaborado pelos autores

Nos três exercícios, a Companhia apresentou uma situação de solidez, com o capital circulante líquido (CCL) praticamente estável, necessidade líquida de capital de giro (NLCG) crescente e tesourariareduzindo. Apesar da variação do capital de giro próprio (CDGP), que foi positivo em 2014 e 2015, passando para um resultado negativo em 2016, a Companhia conseguiu manter um capital circulante líquido (CCL) positivo nos três exercícios e superior à necessidade líquida de capital de giro (NLCG), também positiva e crescente. A CCL positiva e superior à NLCG, em 2016, só foi posssivel graças ao crescente resultado da variável Longo Prazo, representando um aumento do

endividamento de longo prazo da Companhia. Analisando as variações da NLCG, percebe-se um expressivo aumento dessa variável no exercício de 2015, de 74,22% vis à vis um aumento de 20,39% nas receitas. Referido aumento é explicado, principalmente, pela redução do prazo médio de pagamento das outras contas do passivo operacional, minimizado pela redução do prazo médio de recebimento.

4.3 KROTON EDUCACIONAL S.A.

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2016 (KROTON EDUCACIONAL, 2016) e informações constantes em seu site, a KROTON Educacional S.A. atende a 909 mil alunos está presente em todos os Estados do Brasil, com 113 campi e 910 polos de educação à distância.

A tabela 5 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2016, 2015 e 2014.

Tabela 5 – Balanço Patrimonial Reclassificado – Kroton Educacional S.A. (R$ x mil)

ATIVO	2016	2015	2014	PASSIVO	2016	2015	2014
Ativo Circulante	2.645.028	1.641.615	1.450.571	Passivo Circulante	1.245.420	1.173.525	945.905
Ativo Financeiro	1.343.982	398.232	450.764	Passivo Financeiro	219.282	195.965	201.255
Disponibilidades	1.343.982	398.232	450.764	Empréstimos e Financiamentos	219.282	195.965	201.255
Ativo Operacional	1.301.046	1.243.383	999.807	Passivo Operacional	1.026.138	977.560	744.650
Créditos	1.043.905	1.026.913	732.410	Fornecedores	225.367	222.604	184.416
Estoques	32.120	31.536	36.076	Outros	800.771	754.956	560.234
Outros	225.021	184.934	231.321				
Ativo não Circulante	14.956.037	14.997.239	14.035.609				
Realizável a Longo Prazo	1.920.568	1.407.115	678.267	Passivo Não Circulante	2.506.281	3.005.641	3.093.867
Permanente	13.035.469	13.590.124	13.357.342	Patrimônio Líquido	13.849.364	12.459.688	11.446.408
Total do Ativo	**17.601.065**	**16.638.854**	**15.486.180**	**Total do Passivo**	**17.601.065**	**16.638.854**	**15.486.180**
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	*5.244.718*	*5.265.058*	*3.774.475*	*Lucro / (Prejuízo) do Período*	*1.864.635*	*1.396.134*	*1.000.600*

Fonte: adaptado das DFPs Kroton Educacional S.A. (2017)

A partir das informações constantes da tabela 5, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 6.

Tabela 6 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Kroton Educacional S.A. (R$ x mil)

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	2016	2015	2014
(+) CDGP	813.895	-1.130.436	-1.910.934
(+) Longo Prazo	585.713	1.598.526	2.415.600
(=) Total (CCL)	**1.399.608**	**468.090**	**504.666**
(-) NLCG	274.908	265.823	255.157
(=) Tesouraria	1.124.700	202.267	249.509
Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga	II - Sólida	II - Sólida	II - Sólida

Fonte: elaborado pelos autores

A Kroton Educacional S.A. também conseguir manter uma sirtuação de solidez nos tres exercícios, mas com uma peculiaridade, se seja, conseguiu reverter o resultado negativo da variável capital de giro próprio (CDGP) em 2016, reduziu o resultado da variável Longo Prazo e aumentou o capital circulante líquido (CCL). Tal estratégia resulta no aumento do CCL com recursos próprios. A variável NLCG praticamente se manteve nos três exercícios e a tesouraria melheou de forma significativa em 2016, resultado da estratégia de aumento do capital próprio da estrutura de capital da Companhia.

4.4 SER EDUCACIONAL S.A.

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2016 (SER EDUCACIONAL, 2016) encerrou o exercício de 2016 com 147,9 mil alunos, em cursos presenciais e à distância.

A tabela 7 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2016, 2015 e 2014.

Tabela 7 – Balanço Patrimonial Reclassificado – Ser Educacional S.A. (R$ x mil)

ATIVO	2016	2015	2014	PASSIVO	2016	2015	2014
Ativo Circulante	702.195	497.460	359.356	Passivo Circulante	365.048	270.766	196.679
Ativo Financeiro	399.583	283.134	136.666	Passivo Financeiro	99.259	49.484	33.264
Disponibilidades	399.583	283.134	136.666	Empréstimos e Financiamentos	99.259	49.484	33.264
Ativo Operacional	302.612	214.326	222.690	Passivo Operacional	265.789	221.282	163.415
Créditos	272.773	192.251	201.321	Fornecedores	29.734	18.219	17.314
Estoques	-	-	-	Outros	236.055	203.063	146.101
Outros	29.839	22.075	21.369				
Ativo não Circulante	1.316.369	1.351.128	889.807				
Realizável a Longo Prazo	257.007	306.523	122.205	Passivo Não Circulante	703.116	820.589	425.832
Permanente	1.059.362	1.044.605	767.602	Patrimônio Líquido	950.400	757.233	626.652
Total do Ativo	**2.018.564**	**1.848.588**	**1.249.163**	**Total do Passivo**	**2.018.564**	**1.848.588**	**1.249.163**
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	*1.125.380*	*1.020.261*	*705.067*	*Lucro / (Prejuízo) do Período*	*230.448*	*161.065*	*213.864*

Fonte: adaptado das DFPs Ser Educacional S.A. (2017)

A partir das informações constantes da tabela 7, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 8.

Tabela 8 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Ser Educacional S.A. (R$ x mil)

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	2016	2015	2014
(+) CDGP	-108.962	-287.372	-140.950
(+) Longo Prazo	446.109	514.066	303.627
(=) Total (CCL)	**337.147**	**226.694**	**162.677**
(-) NLCG	36.823	-6.956	59.275
(=) Tesouraria	300.324	233.650	103.402
Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga	II - Sólida	I - Excelente	II - Sólida

Fonte: elaborado pelos autores

Pelas informações trazidas pela tabela 8 é possível verificar que a Companhia saiu de uma situação de II - sólida em 2014 para uma situação de I – excelência em 2015. Essa alteração situacional é justificada principamente pela alteração da NLCG da Companhia, que passou de R$59.275 em 2014 para –R$6.956 em 2015. Essa alteração da NLCG é explicada pela expressiva redução do prazo médio de cobrança, que era de 102,79 dias em 2014 passando para 67,84 dias em 2015. Em 2016 a Companhia voltou a registrar uma situação de solidez, mais uma vez explicada pela variação da NLCG, justificada pelo aumento do prazo médio de cobrança, que voltou aos patameres de 87,26 dias.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

De acordo com os resultados apresentados nas análises anteriores é possível afirmar que, apesar da crise econômica e alteração dos critérios governamentais relacionados ao FIES, referidas situações não impactaram de forma significativa nos resultados econômico-financeiros das Companhias do setor educacional estudadas.

Todas as Companhias informaram em seus relatórios crescimento no número de alunos. Também registraram crescimento nas vendas e mantiveram lucratividade.

O estudo revelou ainda que, dadas as peculiaridades de cada Companhia e do setor, todas adotaram, de uma forma ou de outra, estratégias de gestão econômico-financeiras que minimizassem os impactos causados pela crise econômica e redução de bolsas concedidas pelo governo federal.

Dada a limitação temporal em que essa pesquisa foi realizada, sua continuidade pode ser feita objetivando o detalhamento das variáveis empresariais a fim de buscar respostas operacionais sobre referidas ações estratégicas mitigadoras dos fatores de riscos nos quais, sem a efetiva ação, poderia impactar ainda mais forte nos resultados dessas companhias.

6 REFERÊNCIAS

[1]. COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

[2]. ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A. Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2016. Disponível em: < http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=D5E8473F-5C6A-444F-BBB4-B0B8AEB32290>. Acesso em 14 abr. 2017.

[3]. FLEURIET, M. A história do Modelo Fleuriet (2016). Disponível em: <http://www.modelo-fleuriet.com/historia/>. Acesso em 04 mai. 2016.

[4]. FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

[5]. GAEC EDUCAÇÃO S.A. Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2016. Disponível em: <http://ri.animaeducacao.com.br/anima/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=EDAF1887-EA59-4D9B-9DC2-984AFE5C3CA5>. Acesso em 14 abr. 2017.

[6]. KROTON EDUCACIONAL S.A. Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2016. Disponível em: < http://www.kroton.com.br/>. Acesso em 14 abr. 2017.

[7]. MARQUES, J. A. V. C.; BRAGA, R. Análise dinâmica do capital de giro: o modelo Fleuriet. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p.49-63, mai/jun. 1995.

[8]. OLINQUEVITCH, J. L.; DE SANTI FILHO, A. Análise de balanços para controle gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

[9]. SER EDUCACIONAL S.A. Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2016. Disponível em: < http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=887388C2-B54D-4F86-8A5E-C01C8F4C974F>. Acesso em 14 abr. 2017.

[10]. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Capítulo 2

A IMPORTÂNCIA DA PROPRIEDADE INTELECTUAL NO CONTEXTO DOS 10 ANOS DA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DA UTFPR

Patricia Gava Ribeiro
Isaura Alberton de Lima
Vanessa Ishikawa Rasoto

Resumo: A Propriedade Intelectual constitui-se um importante mecanismo de proteção e disseminação do conhecimento. Através de uma gestão adequada de Propriedade Intelectual são gerados ganhos econômicos ao criador, além de reconhecimento de seu esforço intelectual. A sociedade consequentemente se beneficia também, através do incremento da tecnologia e da cultura, além de impacto considerável em relação às variáveis emprego e renda. Para a nação, os ganhos são obtidos a partir da criação de tecnologias próprias, as quais geram independência e desenvolvimento econômico. Nesse contexto, as universidades exercem papel fundamental, enquanto agentes pulverizadores de conhecimento. A Universidade Tecnológica Federal do Paraná tem papel de destaque no cenário educacional brasileiro, sendo a primeira assim denominada no país. Nesse sentido, o presente artigo pretende, além de destacar a importância da Propriedade Intelectual, realizar uma descrição do histórico da Agência de Inovação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná em seus 10 anos de existência (maio-2007 a maio-2017), destacando as conquistas obtidas ao longo de sua trajetória.

1 INTRODUÇÃO

Considerando o atual cenário brasileiro, em que há uma crise de valores éticos e políticos, em que a economia acaba por ser penalizada, nada mais urgente e necessário do que encontrar mecanismos de fomento econômico. Nesse sentido, Labiak Junior; Matos e Lima (2011) consideram que se tendo como foco o crescimento econômico, uma nação necessita criar suas próprias tecnologias, as quais propiciam independência econômica. Ainda segundo Drucker (1993), tanto o sucesso econômico quanto o social são influenciados pela produtividade do conhecimento. De acordo com o Manual de Oslo (2005, p.11), "a geração, a exploração e a difusão do conhecimento são fundamentais para o crescimento econômico, o desenvolvimento e o bem-estar das nações". Ademais, através das políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) para o desenvolvimento nacional, gera-se além de melhorias na qualidade de vida da população, incremento das variáveis emprego e renda. "Esse movimento inovador, quando adequadamente estimulado, já provou que contribui de forma rápida para o processo de geração de riquezas e melhoria da qualidade de vida das populações". (JUNGMANN; BONETTI, 2010a, p. 17).

Importante destacar que as inovações tecnológicas suscitam a necessidade de haver proteção à Propriedade Intelectual (PI), pois é imprescindível que se assegure aos indivíduos e organizações, o retorno financeiro de suas criações (e/ou invenções). Além disso, essa proteção evita apropriações indevidas e até mesmo atos de pirataria. A prática da pirataria, além de ilegal, causa significativa perda de impostos e ainda reduz a criação de vagas formais no mercado de trabalho. Isso acarreta o desenvolvimento das nações, através do aumento da competitividade na busca de soluções inovadoras. (BRANCO et al., 2011).

Nesse sentido, as universidades, enquanto centros disseminadores de conhecimento, através do incentivo à pesquisa e inovação surgem como agentes fundamentais de contribuição para o crescimento econômico. A Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, com longa e importante trajetória histórica no ensino profissionalizante é um exemplo nesse sentido, ao inaugurar em 2007 sua Agência de Inovação, com o objetivo de incentivar a inovação e realizar a proteção à Propriedade Intelectual, através da transferência de tecnologia.

O presente artigo pretende, além de destacar aspectos importantes relativos à Propriedade Intelectual, verificar a atuação da Agência de Inovação da UTFPR em relação a essa importante ferramenta de proteção às criações do intelecto humano. Quanto ao objetivo, a pesquisa pretende ser de caráter exploratório e a metodologia a ser empregada será de natureza qualitativa e bibliográfica, realizando um estudo de caso junto à Agência de Inovação da UTFPR, abrangendo o período de 2007 a 2017.

2 PROPRIEDADE INTELECTUAL: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES

Segundo Branco et al. (2011), o conceito de Propriedade Intelectual é bastante extenso, podendo ser relacionado às áreas industrial, científica ou artística no intuito de proteger as criações humanas, assegurando que seus inventores ou titulares possam receber retorno financeiro e reconhecimento. A Propriedade Intelectual é alavancada por indivíduos criativos em um mundo globalizado, sem fronteiras e com alto desenvolvimento tecnológico. É importante salientar que um dos objetivos da Propriedade Intelectual é resguardar o poder do autor da ideia sobre a criação de sua autoria, bem como a difusão de sua ideia.

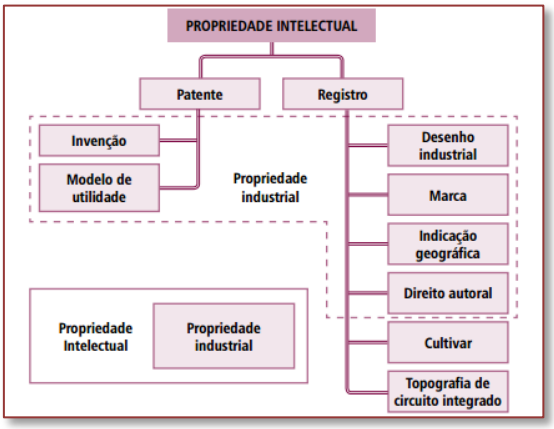
Quanto aos direitos de Propriedade Intelectual, os mesmos são divididos em: Direito autoral (direitos de autor, direitos conexos e softwares), Propriedade Industrial (patentes de invenção e de modelos de utilidade e registros de desenhos industriais, marcas e indicações geográficas) e Proteção *sui generis* (topografia de circuito integrado, cultivares, conhecimentos tradicionais e acesso ao patrimônio genético). (JUNGMANN; BONETTI, 2010a).

Quanto à Propriedade Industrial, tanto a invenção, quanto o modelo de utilidade são protegidos por patente, sendo esse um mecanismo que possibilita a exploração comercial de uma criação por parte de seu inventor, bem como concede proteção da criação do uso indevido por outrem. Já o desenho industrial, marca, indicação geográfica, direito autoral, cultivar e topografia de circuito integrado são protegidos por registros. No caso das patentes, a Lei nº 9.279/96 estabelece

indenizações aos titulares de patentes em caso de exploração indevida por parte de terceiros, tipificando o crime de concorrência desleal. (BRANCO et al., 2011).

Através da Figura 1 é possível perceber quais as modalidades protegidas por patente e registro e a relação entre Propriedade Intelectual e Propriedade Industrial.

Figura 1: Categorias que envolvem os direitos de Propriedade Intelectual



Fonte: BRANCO et al., 2011.

No Brasil, o órgão responsável pela proteção à Propriedade Intelectual é o Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI), uma autarquia pública federal ligada ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), que trata da concessão e garantia de direitos de Propriedade Intelectual para a indústria (INPI, 2017c). Esse órgão tem como objetivo zelar pela propriedade industrial e intelectual. É responsável pelas normas reguladoras e por todas as etapas relacionadas a essas propriedades.

Quando do processo de patente, os depositantes dos pedidos têm custos relacionados a esse processo, que podem ser custos advocatícios ou custos de trâmite pelo INPI. Uma forma bastante atraente de minimizar esses custos é firmar parceria com universidades, através de suas agências de inovação. Dessa forma, o depositante conta com benefícios em comparação aos custos envolvidos na tramitação junto ao INPI. (BRANCO et al., 2011).

2.1 PANORAMA DA PROPRIEDADE INTELECTUAL NO BRASIL

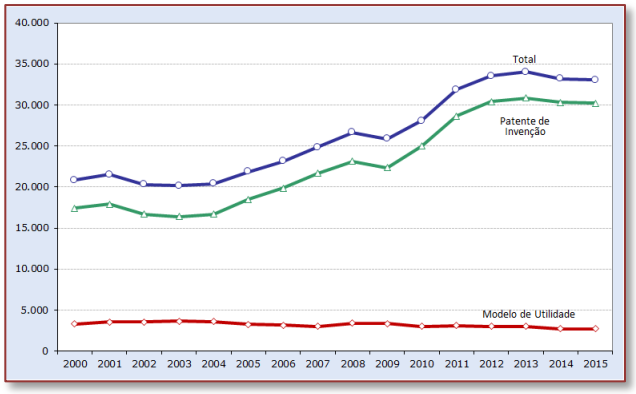
A Confederação Nacional da Indústria (CNI), afirma que, segundo dados do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), quanto aos pedidos e concessões de patente de invenção depositados por residentes brasileiros nos Estados Unidos, muito embora o número de depósitos aumentem a cada ano, a performance empresarial brasileira na área ainda é inexpressiva, realçando "o quanto os brasileiros desconhecem sobre a importância econômica e estratégica da PI e como ainda não sabem se apropriar nem proteger suas tecnologias". (CNI, 2017). A publicação ainda afirma que a Câmara Americana de Comércio Brasil-Estados Unidos (Amcham) acredita que o aperfeiçoamento do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) é uma das vias para o desenvolvimento econômico do Brasil, considerando a Propriedade Intelectual como um fator decisivo para o desenvolvimento econômico e social sustentável da nação.

O INPI, ponderando o aumento no número de depósitos realizados anualmente no Brasil (nos anos de 2014 e 2015 foram solicitados aproximadamente 800 em cada ano), implementará o projeto-piloto Patentes ICTs (instituições de ciência e tecnologia), visando agilizar o exame de patentes, o que promoverá a entrada de produtos e serviços resultantes de processos de inovação gerados pelas ICTs brasileiras no mercado global. (INPI, 2017b). Ações como essa visam desburocratizar o processo de proteção à Propriedade Intelectual e alavancar a inovação tecnológica. O INPI demonstra constantemente seu interesse em ações voltadas à promoção da Propriedade Intelectual, tanto que em 6 de junho do corrente ano, o presidente do instituto e o diretor de Patentes, Luiz Otávio Pimentel e Júlio César Moreira, respectivamente, estarão presentes no 1º Seminário de Propriedade Intelectual da Confederação Nacional da

Indústria (CNI), em São Paulo. O evento é promovido pela CNI conjuntamente com a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), tendo como foco as ações atuais que buscam a eficiência do sistema de Propriedade Industrial brasileiro, além de discussões sobre a inovação na indústria e a utilização da proteção à Propriedade Intelectual por brasileiros no exterior. (INPI, 2017a).

De acordo com Matias-Pereira (2011), a gestão das políticas públicas de proteção à propriedade intelectual é um instrumento fundamental de apoio ao crescimento econômico do país. O renomado autor considera que a falta de conhecimento e o desinteresse pela área de Propriedade Intelectual, por parte dos administradores de parcela considerável de empresas brasileiras, acaba causando riscos nas exportações de seus produtos que poderiam ser evitados. Acredita ainda que deva haver investimentos nessa área, especialmente em relação ao registro de marcas e patentes, através da gestão de políticas públicas sólidas, considerando que a proteção à Propriedade Intelectual acarreta desenvolvimento socioeconômico.

Gráfico 1: Brasil: Pedidos de patentes depositados no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), segundo tipos de patentes, 2000-2015



Fonte: BRASIL - Ministério da Ciência e Tecnologia

Em face ao exposto anteriormente e apesar de ter havido um aumento no número de pedidos de patentes depositados junto ao INPI, conforme demonstra o Gráfico 1, pode-se afirmar que ainda há muito a ser feito no intuito de estimular ações de conscientização quanto à importância primordial da Propriedade Intelectual como mecanismo de desenvolvimento socioeconômico.

2.2 IMPORTÂNCIA DA PROPRIEDADE INTELECTUAL

Segundo Sherwood (1992), a proteção à Propriedade Intelectual, quando tomada como base de uma nação, contribui para a propagação do conhecimento, extensão dos recursos humanos, alterações técnicas, financiamento tecnológico, crescimento do setor industrial e desenvolvimento econômico. O trinômio formado por ciência, tecnologia e inovação (CT&I) favorece muito a competitividade de um país. (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Essa contribuição objetiva analisar modelos de atividades junto aos principais atores do Sistema de CT&I, quer sejam: governo, empresas e Instituições de Ensino Superior e Centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), conforme Figura 2. Promove ainda uma pulverização tecnológica tanto interna (nacionalmente), quanto externa (internacionalmente). Um sistema forte de proteção intelectual costuma atrair a atenção de investidores estrangeiros.

Figura 2: Atores e variáveis do sistema de CT&I.

Fonte: LABIAK JUNIOR; MATOS; LIMA, 2011.

O autor destaca ainda que uma proteção à Propriedade Intelectual bem aplicada, faz com que haja transferência de custos relacionados ao desenvolvimento tecnológico do setor público para o setor privado. Isto não significa que o poder público deixará de incentivar a pesquisa tecnológica, entretanto um investimento mais elevado em P&D por parte da iniciativa privada pode ser redirecionado como forma de apoio às pesquisas universitárias. “Em um meio onde prevalece a confiança na proteção à propriedade intelectual, os vínculos entre as universidades e as empresas se fortalecem”. (SHERWOOD, 1992, p. 188).

Figura 3: Ciclo Virtuoso do Sistema de Propriedade Intelectual

Fonte: JUNGMANN; BONETTI, 2010b.

De acordo com a Figura 3 é possível verificar que o Sistema de Propriedade Intelectual gera um ciclo virtuoso, em que há retorno econômico e legal para o criador. A sociedade experimenta então um salto nos níveis de cultura e tecnologia, além de elevação da qualidade de vida, o que gera riqueza e disseminação do reconhecimento.

Segundo o Relatório Investigações sobre o Impacto Econômico da Propriedade Intelectual (Enquiries into Intellectual Property's Economic Impacts), da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), os direitos relativos à Propriedade Intelectual amparam a inovação, fazendo com que se tornem um investimento mais rentável e estimulando a divulgação do conhecimento. Em relação à questão econômica, os direitos de PI propiciam às pessoas e empresas que geram conhecimento, direitos bem definidos e realizáveis de afastar a possibilidade de que terceiros se apropriem de suas ideias ou de divulgar suas ideias sem permissão. Quando não há imposição de restrições à apropriação de invenções e criações de outros, há a diluição dos retornos para o investimento na inovação, diminuindo dessa forma os incentivos para a execução desses investimentos. (OECD, 2017).

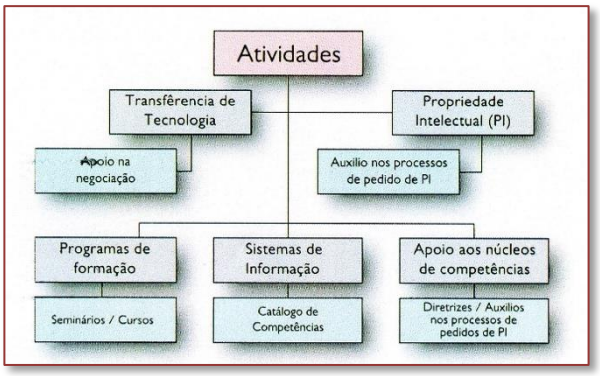
3 CONTEXTO HISTÓRICO DA UTFPR E A CRIAÇÃO DA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná é uma instituição que, além de centenária, possui uma trajetória ímpar na educação brasileira. Sua história inicia em 23 de setembro de 1909, com a criação da Escola de Aprendizes Artífices, pelo então presidente, Nilo Peçanha, voltada ao ensino destinado a garotos pertencentes a classes menos favorecidas. Suas instalações à época se encontravam num amplo prédio situado à Praça Carlos Gomes. Em 1936, com a ampliação do número de estudantes, a instituição transfere-se para a Avenida Sete de Setembro, onde conserva-se até hoje. Em 1937, com a maior profissionalização da instituição, há a transformação da Escola de Aprendizes Artífices em Liceu Industrial do Paraná. Era então ofertado aos formados nos cursos técnicos a oportunidade de iniciarem os estudos em cursos superiores que fossem correlatos à sua área de formação. Em 1942, a instituição passa a denominar-se Escola Técnica de Curitiba. No ano de 1959, com a unificação da legislação referente ao ensino técnico no Brasil, há a transformação em Escola Técnica Federal do Paraná, ganhando então maior autonomia. Em 1978, com o início da oferta de cursos de graduação plena, a instituição passa então a ser denominada Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR). Nas décadas de 80 e 90, há o início dos cursos de pós-graduação. A partir de década de 90, através do Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico, inicia-se a disseminação para outras unidades no interior do Paraná. Em 1998 é criado um plano de transformação de Cefet para Universidade Tecnológica, o qual, em 07 de outubro de 2005, torna-se lei. A Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, é a primeira assim denominada no Brasil. (INOVAÇÃO, 2005).

Atualmente a Instituição possui mais de 32.000 estudantes regulares (UTFPR, 2017e), distribuídos em 13 campus: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo, ofertando cursos técnicos, de graduação, pós-graduação (lato sensu - especialização e stricto sensu – mestrado e doutorado) e extensão, além de grupos de pesquisa.

Considerando a missão da UTFPR, que é o desenvolvimento da educação tecnológica de ponta, através do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de maneira ética, produtiva, sustentável e inovadora com a sociedade, visando o progresso científico e social, e ponderando também o advento da Lei de Inovação (n° 10.973, de 02/12/2004), que objetiva estimular a pesquisa científica e tecnológica para o ambiente produtivo, visando à capacitação e independência tecnológica e ao fortalecimento da indústria brasileira (BOCCHINO, et al., 2010), surge a necessidade de uma maior proteção à Propriedade Intelectual. Ainda de acordo com Bocchino et al. (2010), em relação à legislação citada, bem como visando ao cumprimento do disposto nos artigos 218 e 219 da Constituição Federal de 1988, as instituições com o encargo institucional de realização de pesquisa básica ou aplicada, ligadas à ciência e tecnologia, passaram legalmente a ter que criar núcleos de inovação tecnológica (as que ainda não possuíam), a fim de gerar proteção à Propriedade Intelectual e gerir suas políticas de apoio à inovação. Nesse sentido, em 25 de maio de 2007 é criada a Agência de Inovação da UTFPR.

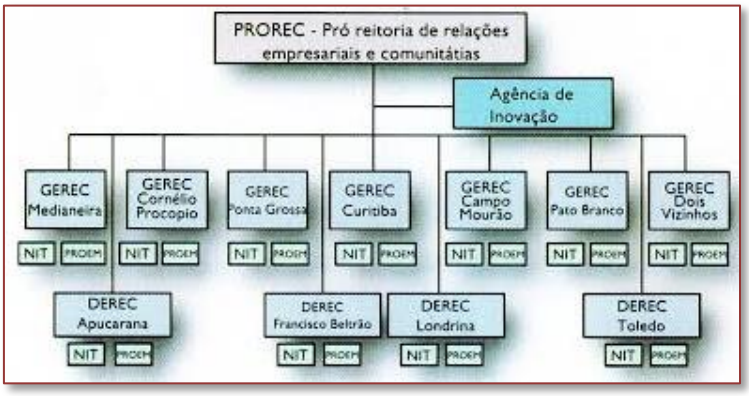
Figura 4: Organograma das atividades desenvolvidas na Agência de Inovação



Fonte: Relatório de atividades da Agência de Inovação. AGINT-UTFPR: 2014.

A Agência de Inovação (AGINT) é parte do sistema de gestão da Propriedade Intelectual da UTFPR, atuando em conjunto com os Núcleos de Apoio Tecnológico (NITs), Incubadoras de Inovações Tecnológicas da UTFPR (IUTs) e Hotéis Tecnológicos. Está vinculada à Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC) da UTFPR (conforme Figura 5) e visa estimular a inovação e apoiar a transferência de tecnologia, além de incrementar o patenteamento e o registro das criações intelectuais. Tem como missão estimular a formação de parcerias da UTFPR com empresas, órgãos do governo e demais organizações da sociedade, visando a inovação e empreendedorismo, gerando oportunidades de transferência de tecnologia das atividades de pesquisa, ensino e extensão colaborando com o desenvolvimento social e tecnológico auxiliados pela Proteção Intelectual. Sua visão é ser vista como agente inovador do conhecimento e da transferência de tecnologia, auxiliados pela proteção intelectual, em benefício da sociedade e seus valores são: tecnologia; desenvolvimento humano (respeito às pessoas, responsabilidade social); saber; ética (confiabilidade, integridade); inovação; qualidade e excelência; trabalho (comprometimento, cooperação, capacidade realizadora); progresso; integração social. (UTFPR, 2017b).

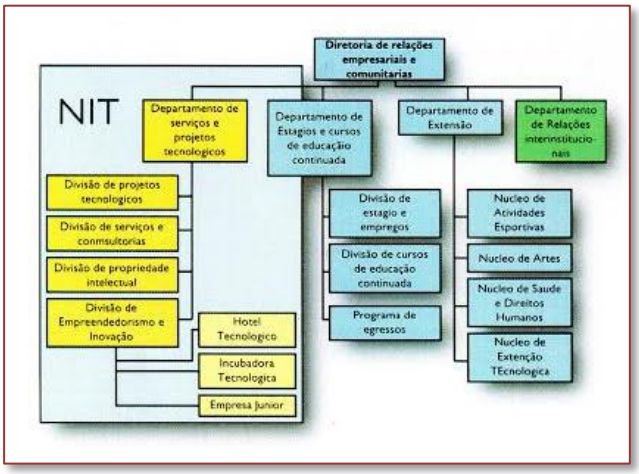
Figura 5: Estrutura organizacional (organogramas)



Fonte: Relatório de atividades da Agência de Inovação. AGINT-UTFPR: 2014.

O Programa de Empreendedorismo e Inovação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (PROEM-UTFPR), sob a direção do Prof. Ricardo Mânica, está inserido no escopo da Agência de Inovação, tendo por objetivo a disseminação e apoio à implantação de projetos e programas de inovação de base tecnológica, operando na forma de colegiado junto a empreendedores, órgãos representativos da sociedade e poder público, buscando estimular o desenvolvimento regional, cooperando com a criação de empregos, elevação do nível de renda – pelo alto valor agregado dos produtos/serviços e a inclusão social. Os Mecanismos Institucionais do PROEM são: a) Dispersão da Cultura Empreendedora; b) Hotel Tecnológico; c) Incubadora de Inovações Tecnológicas da UTFPR. (UTFPR, 2017a). O Hotel Tecnológico tem por objetivo o estudo de viabilidade de projetos e ideias desenvolvidos por alunos e servidores da Universidade (UTFPR, 2017c) e de acordo com o Relatório a Agência de Inovação Tecnológica (2016), está presente nos 13 Câmpus da UTFPR: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo. Quanto à IUT da UTFPR, a mesma está presente em sete Câmpus: Cornélio Procópio, Curitiba, Francisco Beltrão, Londrina, Medianeira, Pato Branco e Ponta Grossa. A figura 6 apresenta as funções dos NITs dentro da universidade.

Figura 6: Funções dos NITs dentro da Universidade

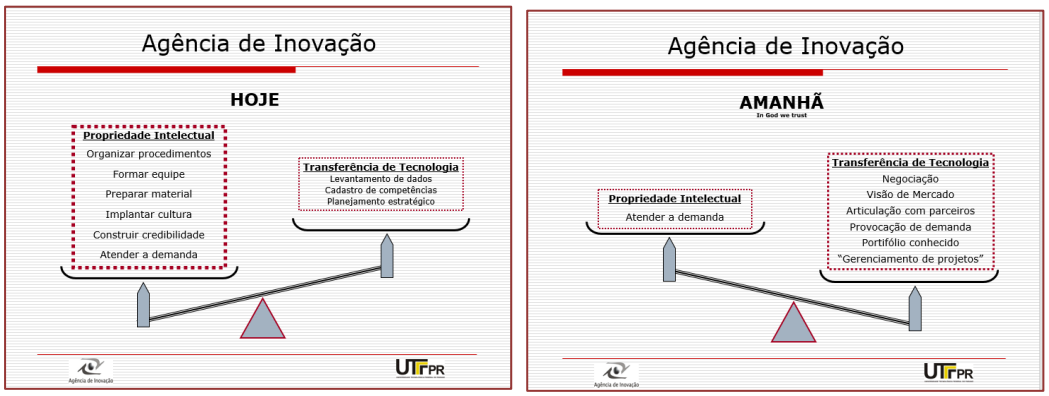


Fonte: Relatório de atividades da Agência de Inovação. AGINT-UTFPR: 2014

3.1 HISTÓRICO DA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DA UTFPR

O primeiro responsável pela Agência de Inovação foi o Coordenador Prof. Zely da Conceição, Engenheiro Mecânico formado pela Universidade Federal do Paraná (1986), Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002) e Doutor em Engenharia do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2013). É professor do Departamento de Mecânica da UTFPR desde 1983 e atuou como Assessor de Projetos Públicos-Privados (2004-2007). Em contato com o Prof. Zely da Conceição, o mesmo esclareceu que antes da Agência de Inovação ser inaugurada, já existia um trabalho no sentido de proteção à propriedade intelectual dentro da UTFPR. O Prof. Zely trabalhava com um balcão de transferência de tecnologia, desde a antiga DIREC (Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias). À época, tiveram a participação de alguns alunos, que começaram a dar os primeiros passos para fazer registros dos seus inventos. Contou também com a participação da Prof[a] Elaine Amorim Maia (do Departamento de Eletrônica da UTFPR), juntamente com o apoio da ex-aluna Tatiane Jagher, para escrever o que seria a primeira patente de invenção da universidade. A partir desse momento, esse grupo passou a se organizar, participando de alguns eventos no intuito de iniciar um processo de apoio a proteção do conhecimento gerado pelos pesquisadores da instituição. Posteriormente, houve uma determinação do Governo Federal obrigando a todas as Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação a instituírem seus núcleos de inovação tecnológica (através da Lei de Inovação Tecnológica – Lei n° 10.973, de 02/12/2004). Na gestão do Prof. Eden Januário Netto, Reitor da UTFPR, o Prof. Zely atuou como representante da instituição junto ao Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR) na Rede Paranaense de Gestão de Propriedade Intelectual. Esse conjunto de ações acabou gerando um movimento nacional de conscientização quanto à necessidade de proteção ao conhecimento. A estrutura já havia, pois a instituição já tinha uma relação bastante sólida com a comunidade empresarial, sendo bastante reconhecida nesse sentido. A Agência de Inovação foi criada em 25/05/2007 através da deliberação n° 05/2007, do Conselho Universitário, estando vinculada à Pró-Reitoria de Relações Empresariais e Comunitárias (PROREC), contando com uma infraestrutura central com bolsistas do projeto, além das unidades de apoio em cada Câmpus à época – Núcleos de Inovação Tecnológica – NITs (Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Medianeira, Ponta Grossa). A preocupação inicial era com a organização de procedimentos e encaminhamentos para que houvesse material de apoio para facilitar o trabalho dos pesquisadores, criando uma cultura de proteção à propriedade intelectual nas universidades federais, a qual, segundo o Prof. Zely, era ainda bastante incipiente no Brasil à época. Os primeiros manuais foram criados juntamente com a Dra. Leslie de Oliveira Bocchino (Procuradora-Chefe/PF-UTFPR).

Figura 7: Apresentação da Agência de Inovação



Fonte: Cedido pelo Prof. Zely da Conceição

Em relatório da Agência de Inovação referente ao período de 2007 a 2008, constam as seguintes atividades: elaboração do manual de Propriedade Intelectual da Agência de Inovação; estudo e elaboração do Requerimento de Proteção Intelectual; desenvolvimento de material informativo da Agência, como: folders, manual de funcionamento da agência, painéis, desenvolvimento do site; orientação e atendimento aos NITs; entre outras. Quanto às atividades com pedidos de depósito executados haviam: 5 pedidos de patentes, 1 Cultivar, 2 Registros de Software e 2 Marcas. Pedidos de depósito em processo haviam: 9 pedidos de patente e 3 Registros de Software.

Em 2008, houve a mudança de gestão da UTFPR, com a eleição do novo Reitor Prof. Carlos Eduardo Cantarelli e, em relação à Agência de Inovação, que passou a ser dirigida pela Profª Vanessa Ishikawa Rasoto, graduada em Administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia (1993), mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutora em Engenharia da Produção - Gestão de Negócios pela UFSC (2006). De acordo com o Relatório de Atividades da Agência de Inovação (2014), no ano de 2008 houve a consolidação dos NITs, bem como foram realizados diversos seminários sobre propriedade Intelectual, juntamente com parceiros externos, além de capacitação dos servidores e bolsistas. Em 2009, a Agência deixa de ser Assessoria para se tornar Diretoria e há a confecção do I Catálogo de Inovação da UTFPR, além do incremento do curso piloto em inovação para os NITs, em conjunto com a Secretaria de Ensino Tecnológico (SETEC/MEC), na modalidade EAD (ensino à distância). Em 2010, a Agência de Inovação atuou fortemente na disseminação da cultura do empreendedorismo, inovação e em relação à proteção da Propriedade Intelectual na UTFPR, através de palestras, eventos, minicursos. Nesse ano, houve a aprovação do Edital 27/2009-CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), para a criação do Projeto UTFinova, com foco em capacitar empresários em relação ao empreendedorismo inovador, além da confecção do II Catálogo de Inovação da UTFPR. No ano de 2011 destacam-se as primeiras ações ligadas ao desenvolvimento do Curso de Especialização em Propriedade Intelectual e Inovação Tecnológica. O lançamento da coleção UTFinova ocorre em 2012, trazendo um conteúdo bastante abrangente quanto à inovação. Esse ano também é marcado pela reeleição do Prof. Carlos Eduardo Cantarelli, além de ter havido a ampliação no quadro de servidores da AGINT, passando a contar com 3 novos membros. Nesse mesmo período, os NITs já estavam implantados em 11 Câmpus da UTFPR (Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo. Em 2013, destaca-se o início da defesa de pedidos de patentes verdes, que segundo o INPI (2016), "tem como objetivo contribuir para as mudanças climáticas globais e visa a acelerar o exame dos pedidos de patentes relacionados a tecnologias voltadas para o meio ambiente".

Desde agosto de 2013, a Agência de Inovação encontra-se sob a direção do Prof. Gilberto Branco, graduado em Engenharia Industrial Elétrica pela UTFPR (1987) e em Licenciatura Plena para Professores em Ensino de 2º Grau pela UTFPR (1994). Mestre

em Engenharia Biomédica pela UTFPR (1997) e Doutor pelo University College London (2007). Atua como Professor do Departamento Acadêmico de Eletrônica desde 1985. De acordo com o Relatório a Agência de Inovação Tecnológica (2016), a Agência de Inovação da UTFPR obteve suas duas primeiras cartas-patentes em 2014. Em 2015, a UTFPR obteve três concessões de carta-patente. Em 2016, foram obtidas duas concessões de carta-patente e também houve a mudança de gestão da UTFPR, com a posse do Reitor Luiz Alberto Pilatti. Nesse mesmo ano, a equipe da Agência de Inovação participou de 32 eventos externos à Universidade e 18 eventos internos, nas dependências da UTFPR. O ano de 2016 finalizou com 141 Propriedades Intelectuais protegidas perante o INPI. Objetivando uma maior divulgação de ações de cultura de proteção intelectual e empreendedorismo, bem como uma maior proximidade com a comunidade acadêmica e com o público em geral, a ARINT utiliza a rede social *Facebook* e mantém atualizado seu site. Internamente à UTFPR, as ações da Agência são constantemente repassadas via *broadcast*. Dos 7 pedidos concedidos no período de 2014 a 2016 (2-2014, 3-2015 e 2-2016), 5 foram protocolados sob o Programa de Patentes Verdes junto ao INPI. As patentes de invenção conferidas sob o Regime de Patentes Verdes (INPI) tiveram a empresa incubada Núcleo Nativa, do Câmpus Dois Vizinhos, como desenvolvedora de seus produtos utilizando recursos de forma sustentável.

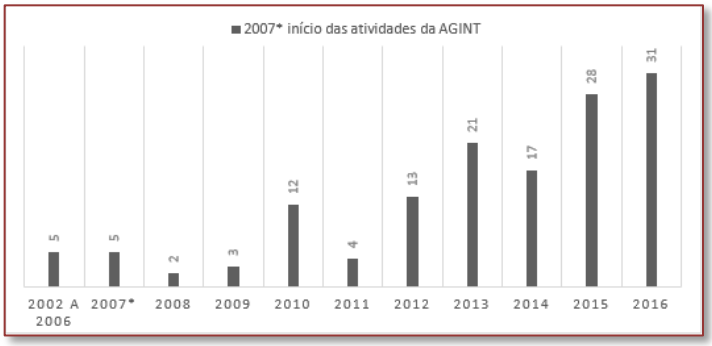
Atualmente a Agência de Inovação está presente em todos os Câmpus da UTFPR, através de seus NITs (conforme Figura 8).

Figura 8: Sistema de gestão de Propriedade intelectual

Fonte: Relatório a Agência de Inovação Tecnológica. AGINT-UTFPR: 2016

Em relação aos números atuais, há 157 pedidos de Propriedade Intelectual junto ao INPI, sendo que 120 são relativos a patentes de invenção, 1 modelo de utilidade e 36 registros. Do total de pedidos depositados, 30 já foram concedidos, sendo 7 patentes de invenção, 5 marcas e 18 relativos a softwares. (UTFPR, 2017d).

Gráfico 2: Quantidade de Propriedade Intelectual gerada por ano na UTFPR



Fonte: Relatório a Agência de Inovação Tecnológica. AGINT-UTFPR: 2016

4 CONCLUSÕES

A Propriedade Intelectual vem ganhando cada vez mais papel de destaque no cenário mundial. As nações desenvolvidas há muito utilizam essa importante ferramenta de proteção e disseminação do conhecimento em prol do desenvolvimento. Considerando que além de retorno econômico (incremento de emprego e renda) é capaz de gerar ganhos tecnológicos e de qualidade de vida para a sociedade. As universidades, enquanto agentes ativos do Sistema de CT&I, tem papel de destaque nesse contexto.

A UTFPR, instituição centenária tradicional na educação profissional, sempre com foco no progresso científico e social, já possuía uma consciência da importância da proteção à Propriedade Intelectual, mesmo antes da obrigatoriedade de estruturação de sua Agência de Inovação e respectivos NITs em suas unidades de todo o estado do Paraná, através da Lei de Inovação (n° 10.973, de 02/12/2004).

A Agência de Inovação da UTFPR vem progressivamente conquistando seu espaço como incentivadora de inovação e empreendedorismo, bem como atuando como agente de apoio ao pesquisador nos casos de cessão, licenciamento ou transferência de tecnologias desenvolvidas. Dessa forma, a universidade se aproxima do mercado de trabalho e contribui para o crescimento econômico do país.

De acordo com os dados apresentados, a Agência de Inovação da UTFPR e seus respectivos NITs, têm apresentado ao longo de todo o período de sua atuação, uma crescente preocupação quanto à disseminação da cultura de proteção à Propriedade Intelectual, através da realização de eventos e palestras, da capacitação de seus servidores, de uma maior aproximação com a comunidade acadêmica e com a sociedade. Todas essas ações refletem-se no aumento do volume de Propriedade Intelectual gerada na instituição. O presente artigo, ao apresentar a importância da Propriedade Intelectual, traçando um panorama acerca da mesma e expondo um histórico da Agência de Inovação da UTFPR pretende demonstrar que os resultados positivos apresentados são fruto do esforço coletivo da instituição em relação ao incentivo à proteção da Propriedade Intelectual.

REFERÊNCIAS

[1]. BOCCHINO, Leslie de Oliveira et al. Propriedade Intelectual – conceitos e procedimentos. Brasília: Advocacia-Geral da União, 2010.

[2]. BRANCO, Gilberto et al. Propriedade Intelectual. Curitiba: Aymará Educação, 2011.

[3]. BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Disponível em: http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/350944/Brasil_Pedidos_de_patentes_depositados_no_Instituto_Nacional_da_Propriedade_Industrial_INPI_segundo_tipos_de_patentes_2000_2015.html. Acesso em: 27 de maio de 2017.

[4]. CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. Gestão da inovação. (Série UTFinova). Curitiba: Aymará, 2011.

[5]. CNI. Números. Disponível em: http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/propriedade-intelectual/numeros/. Acesso em 24/05/2017.

[6]. DRUCKER, Peter Ferdinand. A sociedade pós-capitalista. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.

[7]. INOVAÇÃO. Revista da transição do CEFET-PR em Universidade. Edição Especial. Outubro de 2005.

[8]. INPI. INPI participa do 1° Seminário de Propriedade Intelectual da CNI. Disponível em: http://www.inpi.gov.br/noticias/inpi-participa-do-1o-seminario-de-propriedade-intelectual-da-cni/view. Acesso em: 28/05/2017a.

[9]. _____. Instituições de ciência e tecnologia terão pedidos de patente acelerados. Disponível em: http://www.inpi.gov.br/noticias/icts-brasileiras-terao-pedidos-de-patentes-acelerados/view. Acesso em: 28/05/2017b.

[10]. _____. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em: http://www.inpi.gov.br/sobre/estrutura. Acesso em: 18/02/2017c.

[11]. _____. Patentes Verdes. Disponível em: http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/patente/patentes-verdes-v2.0. (14/12/2016). Acesso em: 01/06/2017.

[12]. JUNGMANN, Diana de Mello. A caminho da inovação: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual: guia para o empresário.

Diana de Mello Jungmann, Esther Aquemi Bonetti. – Brasília: IEL, 2010a 125 p.: il.

[13]. _____. Inovação e propriedade intelectual: guia para o docente. Diana de Mello Jungmann, Esther Aquemi Bonetti. – Brasília: IEL, 2010b 93 p.: il.

[14]. LABIAK JUNIOR, Silvestre; MATOS, Eloiza Ávila de; LIMA, Isaura Alberton de. Fontes de fomento à Inovação. (Série UTFinova). Curitiba: Aymará, 2011.

[15]. MANUAL DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Terceira edição (2005). Traduzido sob a responsabilidade da FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf. Acesso em 27/05/2017.

[16]. MATIAS-PEREIRA, José. A gestão do sistema de proteção à propriedade intelectual no Brasil é consistente? Revista de Administração Pública. Volume 45 (3), pp. 567-590.

[17]. OECD. Enquires into Intellectual Property's Economic Impact. Disponível em: http://www.oecd.org/sti/ieconomy/intellectual-property-economic-impact.htm. Acesso em: 28/05/2017.

[18]. SHERWOOD, Robert M. Propriedade Intelectual e Desenvolvimento Econômico. Tradução de Heloísa de Arruda Villela – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1992.

[19]. UTFPR. Agência de Inovação. Relatório de atividades da Agência de Inovação. AGINT-UTFPR: 2014.

[20]. _____. Agência de Inovação. Relatório a Agência de Inovação Tecnológica. AGINT-UTFPR: 2016.

[21]. _____. Apresentação. Disponível em: http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/prorec/diretoria-da-agencia-de-inovacao-1/empreendedorismo. Acesso em 30/05/2017. (a)

[22]. _____. DIRAGI – Diretoria da Agência de Inovação. Disponível em: http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/prorec/diretoria-da-agencia-de-inovacao-1. Acesso em 30/05/2017. (b)

[23]. _____. Hotel Tecnológico. Disponível em: http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/prorec/diretoria-da-agencia-de-inovacao-1/empreendedorismo/hotel-tecnologico. Acesso em: 30/05/2017. (c)

[24]. _____. Pedidos de Propriedade Intelectual Depositados. Disponível em: http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/prorec/diretoria-da-agencia-de-inovacao-1/propriedade-intelectual/propriedade-intelectual-em-numeros. Acesso em: 20/05/2017(d).

[25]. _____. UTFPR: inovação e geração de tecnologias. Disponível em: http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao. Acesso em 27/05/2017(e).

Capítulo 3

APLICAÇÃO DA LOGÍSTICA NA BIENAL INTERNACIONAL DE CURITIBA/PR

Adriana Fagotte
Waldemar Mathias Neto
Luis Gabriel Fidélis Evaristo da Silva
Sebastian Cordero Donoso

Resumo: Exposição museológica contém estórias e culturas presentes no seu contexto, contudo é necessário ter um bom planejamento logístico para fazer tudo acontecer sem problemas. O processo logístico de uma exposição museológica é grandioso e deve ser feito com muito cuidado, é necessário ter pessoas capacitadas e que tenham conhecimento necessário para manipular as obras a serem expostas, mesmo que seja a pessoa responsável, pelas obras, que as expõem. Saber embalar uma obra, ter conhecimento como a obra será transportada em sua ida e na sua volta, conhecer o local onde será realizada a exposição, se possui ou não controle de climatização e umidade, saber quem é o responsável por toda esta organização, todos estes fatores são importantes para preservar a integridade das obras que serão expostas.

Palavras chave: Logística, Processos Logísticos, Exposição Museológica.

1 INTRODUÇÃO

Por meio da logística é possível diminuir custos e otimizar procedimentos ao longo de todo um processo em qualquer âmbito, gerando segurança e uma grande economia, tanto de capital quanto de recursos materiais e movimentações, diminuindo assim os gargalos existentes na montagem, permanência e desmontagem de uma exposição museológica.

A logística é fundamental para todas as áreas e isto não seria diferente na área de exposições museológicas, a qual deve ter um bom planejamento logístico para que a exposição possa ocorrer.

Exposições de obras de arte ou de objetos histórico-culturais em museus ou galerias de arte são eventos nos quais os espectadores estão sempre ansiosos para conhecer e observar o que será exposto. Nas exposições museológicas são contadas histórias, através de imagens (vídeos, quadros, fotografias, objetos históricos entre outros) e áudio. Geralmente nas exposições museológicas são formados alguns blocos, com imagens ou áudios os quais, de certa forma, podem ser comparados com uma página de um livro.

Assim como todo livro uma exposição mostra uma estória que contém começo, meio e fim, porém, para que tudo possa ser contado de forma coerente é preciso ter um bom planejamento logístico em relação à movimentação das obras, armazenagem e exposição das mesmas.

O estudo de caso se deu por meio de visitas técnicas, autorizadas, no Museu Oscar Niemeyer e no Museu Municipal de Arte de Curitiba onde foram feitos registros das atividades realizadas pelo pessoal que estavam trabalhando diretamente na exposição, também foram realizadas entrevistas não estruturadas para apuração de mais dados com os profissionais que trabalham em exposição de obras artes e estavam participando da Bienal Internacional de Curitiba 2015.

2 LOGÍSTICA DE SHOWS E EVENTOS

A realização de eventos é muito antiga e tem relatos desde 776 a.C., quando foram realizados os primeiros Jogos Olímpicos, onde a intenção deste evento era religiosa e de promover a paz entre as nações participantes, em 377 a.C., quando foi realizado o primeiro congresso, onde Felipe foi eleito o generalíssimo da Grécia (MATIAS; 2001).

Os eventos são muito importantes para fazer divulgações de produtos, serviços, obras de artes e etc., fazer um evento requer conhecimento técnico e para Zanella (2013) quem for responsável pelo evento deve ter um nível elevado de especialização técnica e ter certa experiência na área onde está atuando, com tudo seu trabalho já tem que ter um planejamento pré-definido onde devem estar preparados para quaisquer situações e examinar seus preparativos para que tudo ocorra conforme o planejamento.

Organizar eventos não é uma tarefa fácil, já que o evento é um "Acontecimento previamente planejado, a ocorrer num mesmo tempo e lugar, como forma de minimizar esforços de comunicação, objetivando o engajamento de pessoas a uma ideia ou ação" (GIACOMO, 1993, p. 54).

Para Cesca (1997, p. 41) "A organização de eventos é trabalhosa e de grande responsabilidade. Acontece "ao vivo", e qualquer falha comprometerá o conceito/imagem da organização para a qual é realizado, e do seu organizador".

Existem diversos tipos de eventos e eles ajudam à economia, segundo Zanella (2013) isto é muito importante já que eles são frequentados as vezes por turistas, com isso é arrecadado mais impostos. Existem hoje diversos tipos de modalidades de eventos que variam de acordo com seu objetivo, devendo assim ser definido seu horário de exibição conforme suas características e objetivos.

Segundo Giacomo (1993, p. 45) "O fenômeno evento enquanto componente do mix de comunicação, que tem por objetivo minimizar esforços fazendo uso da capacidade sinérgica da qual dispõe o poder expressivo no intuito de engajar pessoas numa ideia ou ação".

"O tema ou a mensagem que se pretende transmitir pelo evento deverá ser estabelecido ou inspirado de forma a motivar o interesse e a participação do público-alvo." (ZANELLA, 2013, p. 47).

3 MUSEUS

A origem dos museus é muito antiga e segundo Costa (2006, p. 8) "A palavra Museu vem do termo grego Museion, templo das

musas. Os latinos denominavam Museum ao gabinete ou sala de trabalho dos homens de letras e ciências. Ptolomeu I, soberano do Egito, deu esse nome à parte do seu palácio, em Alexandria, onde se reuniam os sábios e filósofos mais célebres do seu tempo. Foi esse o primeiro estabelecimento cultural que recebeu o título de Museu".

Segundo Campos (1970) O primeiro projeto para fazer um museu no Brasil foi entre os anos de 1778 a 1790 pelo Vice-rei D. Luiz de Vasconcelos e Souza, porém, esta tentativa não deu certo já que os delegados, que substituíram o Vice-rei, não deram continuidade ao projeto. Só no ano de 1817 quando a princesa D. Leopoldina visitou o Brasil que o projeto de D. Luiz de Vasconcelos e Souza foi dado continuidade. E no dia 6 de Junho de 1818 o primeiro museu no Brasil foi decretado pelo D. João VI e recebeu o nome de Museu Real que mais tarde viria a se chamar Museu Nacional.

Para Lutz (2008) O museu possui dois objetivos que são eles: pesquisa e divulgação, sendo assim um local de pesquisa e um órgão de divulgação, sua evolução vem crescendo devido a vários fatores que fazem o museu evoluir passo a passo onde o objetivo é poder apresentar marcos decisivos em sua área.

Segundo Costa (2006, p. 7) "Museus são bens culturais de uso público que precisam ser mantidos, organizados e preservados em ação conjunta com a sociedade e o governo".

Segundo Lutz (2008, p. 57)"O campo essencial do museu no domínio da instrução pública é o da educação visual. Nenhum outro tipo de estabelecimento poderá disputar-lhe a primazia nesse particular."

Para Cruz (1993, p. 4) "A museologia, através de toda sua extensão metodológica procura compor as dimensões internas e externas do museu, buscando a integração com a comunidade, fortalecendo as interações entre os recursos humanos do museu e da sociedade".

4 BIENAL INTERNACIONAL DE CURITIBA 2015

Toda exposição independentemente de onde aconteça existe todo um processo logístico que deve ser seguido, e para mostrar este processo foi escolhido a Bienal Internacional de Curitiba 2015 pelo seu tamanho, tradição e seu crescente destaque no cenário nacional competindo com o eixo Rio-São Paulo, que é o principal do país.

Nesta edição a Bienal Internacional de Curitiba, aconteceu em 124 locais dentro da mostra principal, Circuitos e Bienal Aberta. Para este estudo, foram escolhidos dois museus para acompanhamento dos processos, o Museu Oscar Niemeyer (MON) e o Museu Municipal de Arte (MuMA).

Independente da mostra e local, para descrever a montagem é necessário primeiramente saber que antes tem uma pré-produção, depois a produção para então efetuar a montagem, e toda essa logística vem sendo definida desde o primeiro contato da presidente da Bienal Internacional de Curitiba 2015 com a pessoa responsável pelas obras, que faz o termo empréstimo, de anuência e a documentação necessária. A documentação com que a transportadora vai transitar é fornecida basicamente pela seguradora, sendo de envio do museu apenas a declaração de transporte das obras e a Nota Fiscal.

O seguro é feito antes da coleta e muitas vezes o mesmo exige dois caminhões para dividir o valor ou até mesmo escolta devido ao alto valor histórico ou monetário.

A transportadora é responsável pela movimentação, embalo e desembalo das obras de arte. O pessoal da transportadora deve ter treinamento, preparo e responsabilidade, que é de extrema importância para manipular as obras, sempre utilizando EPI's como luvas, máscaras e estar sem anéis, alianças, relógio e roupas muito largas ou compridas para evitar acidentes.

Quando a transportadora faz a embalagem de obras emolduradas com vidro eles colocam um filme de proteção para vidro, o filme de polietileno autoadesivo removível. Ele é utilizado para o vidro não estilhaçar sobre a obra e danifica-la.

Para o transporte das obras utiliza-se principalmente o modal rodoviário, porém também é utilizado o modal aeroviário e o marítimo. O modal marítimo é utilizado principalmente por conta do peso das obras, o que geraria um custo elevado no transporte aeroviário.

Para o transporte internacional as obras são coletadas pela transportadora no país de origem por caminhões e distribuídas para

aviões e/ou navios. Chegando ao Brasil é feito o recebimento e retirada da aduana pelo pessoal da Bienal Internacional de Curitiba 2015 e coletada pelo pessoal da transportadora e distribuído para os museus em caminhões climatizados que devem manter a mesma temperatura que é de 17º à 21º no baú, o caminhão deve possuir suspensão a ar para evitar trepidação das obras durante o transporte, pois o risco de quebra é muito grande em caso de acidentes.

Quando se embala uma obra em embalagem *Soft-Packing* (embalagem simples de papelão) geralmente colocam papel *glassine*, plástico bolha, papel *craft* ou papelão.

Quando se embala uma obra em *Museum Standard* (embalagem de madeira confecciona sob medida dentro de padrões museológicos), conforme a figura 01, especial para o transporte de obras de arte ou objetos históricos/museológicos a mesma é revestida no seu interior por uma camada de isopor de 2 cm e uma segunda camada de espuma, que possui entre 3 a 4 cm, ambas fixas no interior da caixa, geralmente colocam o papel *glassine* ou plástico bolha envolvendo a obra e em alguns casos é utilizado papelão ou plástico bolha após o papel *glassine*, para calçar a obra dentro da caixa é utilizado *foan* e depois é colocada a tampa, a qual também é revestida no seu interior por isopor e espuma e em seguida a tampa é parafusada fechando a caixa e isolando a obra.

Figura 1– Embalagem *Museum Standard.*

Fonte: Os Autores.

4.1 MONTAGEM DA EXPOSIÇÃO Para montagem, primeiro isola-se o ambiente com fitas e placas de advertência para restringir pessoal não autorizado, no caso os visitantes, conforme a figura 02. Os processos logísticos referentes à montagem começam com o recebimento dos materiais e equipamentos para o preparo das salas de exposição, aonde vão às obras desta exposição em específico, chapas de MDF, tintas, andaimes, e demais materiais necessários para a preparação das salas de exposição.

Figura 2 – Placas de advertência para isolamento das salas.

Fonte: Os autores.

Enquanto o pessoal da marcenaria e pintura finalizam o preparo das salas, conforme a figura 03, o pessoal da montagem, funcionários do museu e coordenadores do projeto recebem as obras, que no caso do MON são descarregadas nas docas de recebimento e no MuMA são descarregadas na rua de trás do museu passando pela calçada, pelo pessoal da transportadora especializada responsável pelo transporte das obras e levando as caixas com as obras embaladas para as salas nas quais serão montadas, onde previamente foram forradas.

Figura 3 – Finalização do preparo das salas de exposição.

Fonte: Os autores.

No MON as obras chegaram somente dentro de caixa de madeira *Museum Standard* diferente do MuMA em que as obras chegaram dentro de caixas de madeira *Museum Standard* e caixas de papelão ou *Soft-Packing*, e ainda uma mala de viagem que servia como embalagem das ferramentas, algo que foi uma surpresa para todos que estavam envolvidos no processo da montagem do MuMA.

No MON chegou até ser utilizado um caminhão *munck* para movimentar umas das obras por conta do seu peso que é de 290 kg, conforme figura 04.

Figura 4 – Caminhão *munck* descarregando obras no MON.

Fonte: Os autores.

A grande maioria das obras foram movimentadas em carrinhos de quatro rodas como *dolinho* (pequeno carrinho de carga), *paleteira*, carrinho para painéis, plataforma ou o almofadado de quatro rodas de borracha ou siliconadas e até mesmo de forma braçal, conforme figura 05, passando por corredores, rampas de acesso e elevadores de carga até chegar as salas de exposição.

Figura 5 – Carrinhos para movimentação dos materiais, MON.

Fonte: Os autores.

As obras que ficaram na sala do Olho (principal sala do museu) foram levadas por um elevador especial de carga que chega ao meio da sala, conforme figura 06.

Figura 6 – Elevador de carga acessa a sala do Olho, MON.

Fonte: Os autores.

Para proporcionar o máximo de segurança para as obras que serão expostas é preciso fazer o laudo técnico de estado das mesmas. O correto é o laudo andar junto da obra, por isso deve ser feito quatro laudos técnicos conforme descrito no quadro 01.

Quadro 1 – Laudos Técnicos de Conservação das Obras e suas Definições.

Laudos	Definição
1º laudo	Laudo de envio de saída do acervo e ida para exposição. Serve para informar qual era o estado das obras antes de irem para a exposição.
2º laudo	Laudo de chegada à exposição e conferencia das obras. Serve para confrontar com o 1º laudo e averiguar se a obra sofreu alguma avaria, teve partes roubadas, se a obra não foi rouba ou até mesmo substituída por outra durante a ida para o local da exposição.
3º laudo	Laudo de saída da exposição e volta para o acervo. Serve para confrontar com o 1º e 2º laudo e averiguar se a obra sofreu alguma avaria, teve partes roubadas, se a obra não foi rouba ou até mesmo substituída por outras durante o tempo em que a mesma ficou em exposição.
4º laudo	Laudo de chegada do acervo. Serve para confrontar com o 1º, 2º e 3º laudo e averiguar se a obra sofreu alguma avaria, teve partes roubadas, se a obra não foi rouba, ou até mesmo substituída por outras durante a volta para o seu acervo.

Fonte: Os autores.

Quando as obras estão guardadas em acervo de um museu geralmente quem faz o 1º laudo é o profissional em obras de artes que trabalha para o museu, acervista, ou seja, a pessoa que cuida do acervo do museu. Tem muitas obras que possuem um *courrier* (pessoa que tem papel de acompanhar e fazer os quatro laudos da obra).

Quando as obras estão no acervo do próprio artista ou de um colecionador o mesmo faz o 1º laudo ou contrata um laudista para fazê-lo.

Muitas seguradoras exigem que um laudista contratado pelos produtores da Bienal Internacional de Curitiba 2015 faça pelo menos o 2º e o 3º laudo mesmo que as obras possuam um *courrier* ou o dono da obra esteja presente e faça também o 2º e 3º laudo. Tudo isto para garantir maior integridade da obra.

Como muitas obras vieram sem o 1º laudo os laudistas tiveram que fazer o 2º laudo sem poder conferir se ocorreu alguma avaria durante a viagem ou se a obra já se encontrava daquele jeito desde a hora de retirada do seu acervo.

No MON antes de fazer o 2º laudo foram tiradas fotos das caixas fechadas, das obras dentro das caixas abertas e fora das caixas, para fazer conferência do estado físico das mesmas, sendo feito a partir de uma lista pré-existente gerenciada pela a pré-produção/produção que vai interligar caixa, obra, laudo, parede ou localização no espaço da estrutura museográfica da sala expositiva, podendo ainda ser mudado pelo curador ou artista.

No MuMA teve três obras que só puderam ser abertas com a presença do *courrier* e na caixa em que elas vieram estava escrito “abrir somente com o *courrier*”. Diferente do MuMA o MON contou com a presença dos artistas de muitas obras, na hora em que as mesmas chegaram ao museu. Neste caso muitas obras não tiveram laudo técnico por conta de os artistas já estarem presentes no local. Assim coube aos artistas fazerem a própria verificação das obras.

Na hora da conferência, as caixas das obras devem ficar em um chão forrado com papelão ou como no caso da sala do Olho do MON onde as caixas ficaram diretamente sobre o carpete da própria sala. Na hora as obras jamais devem ficar no chão antes de ser montadas ou fixas, por isso sempre antes de receber as obras na sala as mesmas têm o chão forrado.

Na hora de fazer o laudo no MON as laudistas utilizaram uma mesa feita de madeira forrada com um pano branco e com rodas para deslocamento, própria para fazer os laudos, conforme figura 07. Já no MuMA as laudistas fizeram praticamente todos os laudos em cima de uma mesa formada por dois cavaletes e uma tabua chamada de “mesa para conferência”, conforme figura 7. Ambas as mesas são forradas com papel *glassine* para proteger as obras.

Figura 7 – Mesa para Laudos.

Fonte: Os autores.

No MON, as montagens ocorreram de forma simultâneas nas salas, por várias equipes de montagem diferentemente do MuMA no qual as salas foram montadas uma a uma pela mesma equipe de montagem.

Em todo o processo de montagem, isto é, desde que as obras foram retiradas das caixas, algumas medidas de segurança foram tomadas e um item que todos aqueles que tinham contato direto com a obra estavam usando luvas descartáveis ou de algodão conforme figura 8.

Figura 8 – Pessoal utilizando luvas para manipular obras.

Fonte: Os autores.

No MuMA quando as laudistas foram fazer os laudos das obras elas usaram uma lanterna, por conta da iluminação baixa que tinha as salas de exposição na Sala de Exposição 1 e a sala de exposição Domicio Pedroso.

Após a realização do 2º laudo, o curador com o esboço previamente definido da localização das obras nas paredes de cada sala e com a ajuda dos montadores, definem o local exato em que as obras serão expostas dentro de cada sala e como serão montadas, após isto os montadores começam a montagem das obras. No MON muitas obras foram colocadas e montadas de acordo com a sugestão do artista.

As equipes de montagem utilizam dependendo do material, do trabalho e da situação alguns EPI'S tais como luva, máscaras, protetor auricular, cinto de segurança para trabalho em altura. Os equipamentos utilizados foram talha manual, escada de diversos tamanhos, andaimes, plataformas, nível e trena a laser, furadeira, parafusadeira, pistola de ar comprimido para prego, grampeador *rocama*, serra circular e tico-tico, martelo, chaves diversas, prego, parafuso, *pitão*, escápula, mosquetão entre outros, conforme a figura 9.

Figura 9 – Equipamentos Utilizados.

Fonte: Os autores.

Muitas das obras expostas tiveram que ser montadas passo a passo já que foram desmontadas devido a seu tamanho e complexidade para serem transportadas e movimentadas de um local a outro, conforme figura 10.

Figura 10 – Montagem de Obras Complexas.

Fonte: Os autores.

Após a montagem das obras é realizada toda a parte de iluminação das salas de exposição, etapa realizada por uma equipe de profissionais que instalam toda a fiação e equipamentos de iluminação das salas de exposição para adequá-las ao objetivo da exposição. Neste caso, na Bienal Internacional de Curitiba 2015, foram utilizados diversos tipos de iluminação, luzes brancas, luz negra e em alguns casos a ausência da luz foi o objetivo para poder destacar obras que tem equipamento com luz própria, conforme figura 11. Esta etapa da montagem também é supervisionada pelo curador ou artistas e suas equipes.

Figura 11 – Iluminação.

Fonte: Os autores.

Isso tudo envolve mais de quarenta pessoas até a abertura da exposição com as mais variadas qualificações a maioria com pós-doutorado, ensino superior e a parte técnica/instalação que não precisa de tanta qualificação, porém necessários para chegar até o ápice do evento que leva mais de um mês para isso acontecer trabalhando dia e noite durante a montagem.

4.2 PERMANÊNCIA DA EXPOSIÇÃO Na permanência a climatização deve atender normas técnicas e museológicas que varia entre 35 a 60% de umidade relativa do ar com uma variação de 5% para mais ou menos e os 20º Celsius (ºC) de temperatura com uma variação de 2ºC a cima ou a baixo, esse fator influencia e pode prejudicar a obra não no momento, mas em quatro ou cinco anos sim, devido à exposição que teve se não atendeu essa exigência.

No MON foi verificado que nas salas de exposição possuem um controle de temperatura e umidade relativa do ar diferentes. Já que cada sala tem obras diferentes, uma sala possui esculturas, outra possui quadros de fotografias e etc.

No MuMA foi verificado que a temperatura das salas de exposição Sala de Exposições 1 e a sala de exposição Domicio Pedroso vão ficar em 20ºC, por ser uma exposição mista, ou seja, nas duas salas possuem quadros de pinturas, gravuras, fotos e objeto museológicos como esculturas.

No MON as salas possuem câmeras, alarmes, sensores de presença e agentes para monitoria e ainda são realizadas rondas de limpeza, higienização e manutenção das salas e das obras de forma semanal por parte do museu. Já no MuMA As salas possuem câmeras de segurança e um guarda que cuida das duas salas Sala de Exposições 1 e a sala de exposição Domicio Pedroso e verifica a movimentação dos visitantes.

Neste período se for percebido alguma alteração nas obras primeiramente isola-se a área para se evitar maiores problemas e verificam-se as fotos e os laudos e se constatado algum problema ou alteração aí é acionado o seguro, caso a pessoa responsável pela mesma não esteja disponível para ir ao local onde a obra está em exposição a obra fica segura até a sua chegada. Após a chegada da pessoa responsável a obra é retirada do local de exposição e levada para o laboratório de conservação e restauração, sala do acervo ou local onde possa ficar isolada para ser feito o restauro ou outro procedimento indicado pelo responsável da mesma.

Se houver necessidade são verificadas as imagens das câmeras de segurança do local onde a obra encontra-se exposta para identificar como ou quem alterou a integridade da mesma para saber como será procedida a questão burocrática.

4.3 DESMONTAGEM DA EXPOSIÇÃO Depois de encerrado o período da exposição começa o processo de desmontagem da mesma, novamente entram em ação as equipes de montagem, laudistas, *courrier* (se houver), pessoal do museu, iluminação, marcenaria e transportadora.

Primeiro são retiradas as obras da parede ou painéis em que se encontram, pelos montadores, e disponibilizadas para a realização do 3º laudo, conforme descrito no quadro 01, às obras são colocadas em cima da "mesa de conferência". Os laudistas vão utilizar luvas e caso a sala esteja muito escura será utilizado também lanternas na hora de fazer a conferência das obras.

As obras que os artistas estão presentes, e os mesmos fazem a conferência do estado da obra e as obras que possuem um *courrier* é feito o 3º laudo e confrontado com os demais laudos inclusive com os laudos feitos pelos laudistas. Depois de fazer o 3º laudo as obras são embaladas pelos funcionários da transportadora contratada.

Na desmontagem, relativamente são os mesmos processos da montagem, porém em menos dias, três dias no máximo. Isto para fazer laudo, embalagem e conferência, então leva as caixas vazias para fazer uma verificação.

A pessoa que faz a verificação possui uma listagem que está marcando a identificação de qual caixa vai as obras, pegam todas as obras da caixa "x", termina, fecha, lacra e identifica com uma etiqueta da cor verde com as inscrições em português e inglês da palavra cheio/*full*, conforme a figura 12, que demonstra também como a caixa deve seguir, para a devolução das obras.

Todo material que vem de fora tem que ser guardado dentro da própria caixa que veio e reutilizar as mesmas embalagens no caso,

que por precaução são desenhadas especialmente para aquela necessidade.

FIGURA 12 – Caixas vazias para conferência.

Fonte: Os autores.

Após a saída das obras das salas, começa a desmontagem dos painéis e divisórias instalados nas salas de exposição e é feito a retirada dos equipamentos de iluminação.

Mesmo o pessoal do laudo estando perto dos transportadores, os procedimentos são feitos a rigor seguindo a mesma regra, tira foto e faz o laudo, pois se quando chegar ao proprietário ele identificar um risco que não tinha, mostra que foi durante o transporte. Os transportadores mesmo terminando a embalagem e o encaixotamento de todas as obras antes, só podem carregar os caminhões no dia pré-determinado, ou seja, tudo deve ficar no museu climatizado e seguro até o dia que realmente vão seguir viagem.

Quando as obras retornam para o seu acervo elas são desembaladas pelos funcionários da transportadora e é feito o 4º laudo pelo *courrier* ou a pessoa que fez o 1º laudo. Caso a obra não esteja intacta, com algum defeito ou até mesmo tenha sido furtada, aí é acionado o seguro. Lembrando que o seguro só assegura as obras que possuem laudo técnico.

5 CONCLUSÃO

A relevância da logística dentro dos processos de montagem, permanência e desmontagem de uma exposição mostra ser extremamente importante.

Ter a relação da obra, da caixa, o acesso dos caminhões, ás docas do museu, tamanho dos corredores, equipamentos, mão de obra especializada, vãos das portas e por onde pode descarregar as obras além de ter o conhecimento e um bom planejamento para liberação das obras internacionais nas barreiras aduaneiras e fiscais que podem facilmente atrasar a abertura da exposição. Têm que planejar tudo com antecedência lembrando que podem acontecer diversos imprevistos por força maiores como nevascas, enchentes, terremotos, cancelamento de voo, quebra do modal utilizado entre outros. Contudo perigos naturais, estruturais e mecânicos podem mitigar, mas o cuidado no transporte da obra deve-se a não provocar nenhum dano na peça ou aumentar o dano já pré-existente na obra.

Deve-se ainda estar atento aos fatores adversos de clima o mesmo é determinante para a movimentação externa, montar uma tenda forrada e até climatizada se preciso para o carregamento ou descarregamento do caminhão evitando assim maiores problemas.

É imprescindível que se estude o que vai ser montado e exposto para mitigar supostos gargalos, ou seja, mapear e detalhar o que irá precisar para quando precisar estar na mão e não faltar nada.

REFERÊNCIAS

[1]. CAMPOS, V.S. Elementos de Museologia: História dos Museus. 3ª edição. São Paulo: Secretaria de Cultura, Esportes e Turismo, 1970.

[2]. COSTA, E.P. Princípios Básicos da Museologia. Paraná: Coordenação do Sistema Estadual de Museus/ Secretaria de Estado da Cultura, 2006.

[3]. CESCA. C.G.G. Organização de Eventos: Manual para Planejamento e Execução. São Paulo: Summus, 1997.

[4]. CRUZ, Maury Rodrigues. Museu Reflexões. Paraná: Secretaria de Estado da Cultura, 1993.

[5]. GIÁCOMO, Cristina. Tudo Acaba em Festa: Evento, líder de opinião, motivação e público. São Paulo: Pagína Aberta, 1995.

[6]. LUTZ, Bertha. A Função Educativa dos Museus. Rio de Janeiro: FAPERJ, 2008.

[7]. MATIAS, Marlene. Organização de Eventos: Procedimentos e Técnicas. São Paulo: Manole, 2001.

[8]. ZANELLA, Luiz Carlos; Manual de Organização de Eventos: Planejamento e operacionalização. São Paulo: ATLAS, 2003.

Capítulo 4

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: FERRAMENTA QUE FAVORECE O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES

Gisele de Oliveira Andrade
Carla Janaina Hanneck
Tainá da Silva Quadros
Mayara Cristina Ghedini da Silva

Resumo: Considerando o cliente como principal foco das organizações, o presente artigo tem como objetivo apresentar a gestão de relacionamento com o cliente como uma ferramenta que favorece o atendimento das necessidades e desejos dos clientes. Para a elaboração deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico, buscando compreender as constantes mudanças organizacionais, que estão favorecendo a busca por melhoria no atendimento, e maneiras de fidelizar o cliente. Acredita-se que o pós-venda, apresenta-se como um importante instrumento de fidelização e recuperação dos clientes, pois demonstra preocupação e dedicação com o cliente. Com isso, as empresas que tem como maior patrimônio seus clientes, só tem a ganhar, pois são inúmeros os benefícios que ela poderá obter, como por exemplo, acréscimo de benefícios financeiros, acréscimo de benefícios sociais e acréscimo de vínculos estruturais.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de manter e aumentar a cartela de clientes é o foco das principais estratégias no meio corporativo das organizações. Para melhorar seus resultados, tem-se aplicado metodologias para identificação de clientes, suas expectativas e necessidades, e transformá-las em informações que auxiliem no processo de tomada de decisão.

Algumas destas metodologias serão abordadas no trabalho que busca demonstrar a importância do cliente para as organizações.

Antigamente, as empresas tinham como maior patrimônio o estoque. Quanto maior o estoque, melhor era a empresa. Isso também está relacionado com o capital de giro que a mesma possuía.

Capital de giro é uma parte do investimento que compõe uma reserva de recursos que serão utilizados para suprir as necessidades financeiras da empresa ao longo do tempo. Esses recursos ficam nos estoques, nas contas a receber, no caixa, no banco, etc. É o conjunto de valores necessários para a empresa fazer seus negócios acontecerem (girar). Existe a expressão "Capital em Giro", que seriam os bens efetivamente em uso.

O estoque de uma empresa é formado e mantido em função das necessidades do mercado consumidor, portanto, ele está sempre sofrendo mudanças de investimentos, seja em tipos de itens ou em quantidades. Quanto maior a necessidade de investimento nos estoques, mais recursos financeiros a empresa deverá ter.

Com isso, as organizações acabavam deixando os clientes em segundo plano, pois estavam mais preocupadas com o retorno financeiro dos investimentos que haviam feito na empresa, esquecendo o possível retorno decorrente da satisfação dos clientes.

Atualmente, o estoque não é mais o foco principal das organizações. O foco hoje, está nos clientes. Como atendê-los, quais as necessidades que eles possuem, o que eles esperam da empresa e como satisfazê-los no atendimento.

Um fator de extrema importância dentro de uma organização é a maneira como ela se relaciona com seus clientes. Quando existe um bom atendimento aos clientes passam a indicar positivamente os serviços da empresa, do contrário iram transmitir um feedback negativo.

De acordo com Santos (2011), recentemente existem estudos que comprovam que a qualidade no atendimento ao cliente é de muito mais importância nas decisões de comprar ou não um produto do que a própria qualidade desse produto, pois existem pesquisas comprovando que apenas 14% dos consumidores não voltariam a consumir em uma determinada loja em função da qualidade de seus produtos, mas que 68% dos consumidores afirmaram que não voltariam a comprar em uma loja pela má qualidade de seu atendimento.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo apresentar a gestão de relacionamento com o cliente como uma ferramenta que favorece o atendimento das necessidades e desejos dos clientes.

2 MUDANÇA DE FOCO DAS ORGANIZAÇÕES

Philip Kotler, em palestra realizada para os professores da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) em novembro do ano de 2011, afirmou que “nenhuma empresa alcança o sucesso sem o apoio de seus clientes”. Assim, faz todo sentido afirmar que no novo cenário competitivo, o que vai fazer diferença de fato, é a qualidade dos relacionamentos que a empresa mantiver com seus clientes. Não resta dúvida sobre isso.

O cliente é a base de tudo, é o melhor meio de divulgação da empresa, produto, marca ou serviço. Por isso deve-se tratá-los muito bem, dando a devida atenção ao que eles esperam.

O maior problema enfrentado atualmente é a percepção das empresas com relação ao bom relacionamento e a fidelização dos seus clientes, muitas acabam perdendo-os para seus concorrentes, pois um cliente decepcionado com determinada empresa, produto, marca ou serviço, está mais vulnerável a variedade de ofertas existentes relacionado ao que ele deseja e, certamente, o cliente irá encontrar empresas que o tratem como ele gostaria de ser tratado, fazendo com que o mesmo abandone àqueles que lhes proporcionaram certa frustração.

Segundo Santos (2011), nos dias atuais vivemos em uma grande competitividade entre as empresas, aliando isso às exigências

dos consumidores é de grande importância que as organizações possuam algum diferencial em relação aos concorrentes, isso vale tanto para a inovação dos seus produtos e serviços como para a excelência no atendimento a seus clientes, não apenas durante a venda, mas antes e após.

Tom Peters diz que "a fórmula secreta para os negócios de sucesso é tratar os clientes como hóspedes e empregados como pessoas". Ou seja, é de extrema importância que a empresa esteja atenta com o bom relacionamento tanto com os seus clientes internos, quanto com os clientes externos.

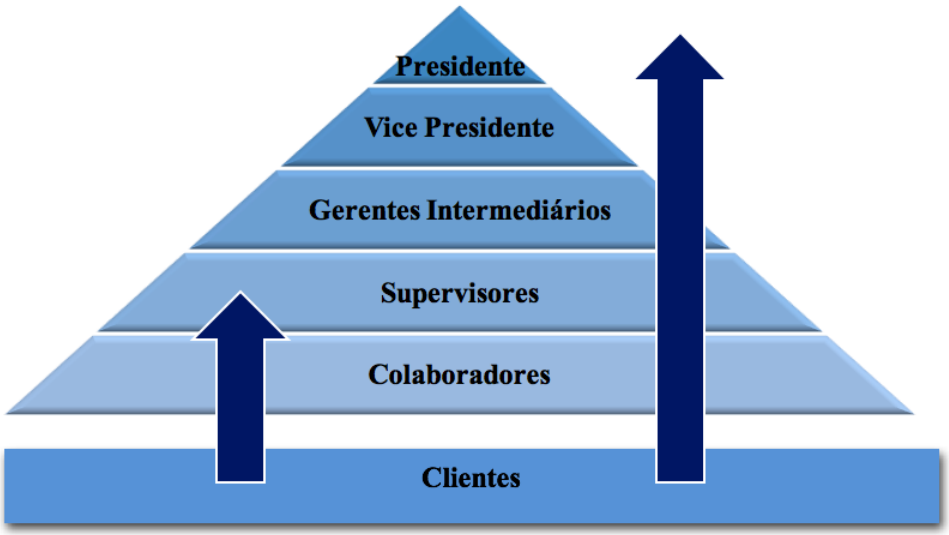
a) Cliente interno: são todos aqueles que fazem parte do dia a dia dentro do ambiente de trabalho como por exemplo o diretor da empresa, o gerente, a recepcionista dentre outros, ou seja, o cliente interno pode ser aquele ao qual prestam serviços com produtos e mão de obra dentro da própria instituição. Por exemplo, a copeira que serve o cafezinho para o administrador ou o técnico de informática que faz a manutenção do computador do setor financeiro.

b) Cliente externo: são aqueles que mantêm a empresa financeiramente através das compras de produtos e da mão de obra oferecida pelo empreendedor, por exemplo, diante da necessidade de ir ao supermercado fazer compras, o mesmo torna-se um cliente externo, porque comprou produtos que são oferecidos por aquela rede ou corporação.

Se a empresa não costuma tratar bem ao menos seus colaboradores, dificilmente irá conseguir tratar bem seus clientes. Isso é algo que deve partir de dentro da própria organização, da relação entre todos os integrantes da empresa, para consequentemente atingir os clientes.

Com o velho paradigma (figura 1) – considerando o estoque como maior patrimônio da empresa, todos estavam olhando para o nível mais alto da organização (o patrão) e, ninguém estava olhando para os clientes.

Figura 1 - Velho Paradigma



Fonte: Adaptado do livro "Administração de Marketing" (KOTLER, P.; KELLER, K.L, 2006)

Atualmente, com o foco nos clientes, todos estão voltados para satisfazê-los. Fazendo o possível para que o mesmo seja bem atendido, gerando assim a fidelização do cliente com a empresa.

Figura 2 - Novo Paradigma

Fonte: Adaptado do livro "Administração de Marketing" (KOTLER, P.; KELLER, K.L, 2006)

3 FATORES QUE DEMONSTRAM QUE A EMPRESA SE IMPORTA COM O CLIENTE

De acordo com Barbosa, Trigo e Santana (2015), o gestor de uma empresa deve sempre se certificar de que toda a sua equipe está inteirada da grande importância da qualidade de atendimento ao cliente, isso vale não apenas para a empresa em si, mas sim para todos os colabores que fazem parte da mesma. Pois cabe ressaltar que são os colaboradores as pessoas que fazem com que a empresa dê certo, através da qualidade do atendimento ao cliente, no desaparecimento do retrabalho, na eliminação das perdas decorrentes do uso inadequado de matéria-prima, na eliminação do desperdício de energia e do uso exagerado de materiais utilizados no dia-a-dia da empresa, pois quando esses aspectos são eliminados contribuem para o aumento da renda da empresa, sendo assim a empresa repassará esse valor para seus colaboradores através de aumentos salariais, maiores benefícios, melhoria no local de trabalho, bem como um maior reconhecimento de cada colaborador dentro da organização.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE

Quando se vai atender um cliente é preciso fazer uma sondagem, fazendo perguntas inteligentes, objetivas, claras, deixando o cliente à vontade para os mesmos transmitir o que tem em mente, o que deseja adquirir naquele momento, sem perder o foco da entrevista, que irá auxiliar na identificação das necessidades do cliente, para que se possa definir os benefícios do produto ou serviço que se está oferecendo, deixando-o satisfeito com o atendimento.

Não há dúvida de que as perguntas abertas estimulam o cliente a falar sobre seus problemas, necessidades e desejos, enriquecendo o vendedor com valiosas informações que permitam fazer uma venda de qualidade.

Por outro lado, as perguntas fechadas são bastante úteis no direcionamento de escolhas, definições e decisões por parte do cliente. O diferencial, portanto, está na habilidade do vendedor em fazer as perguntas nos momentos certos e alcançar o objetivo. Se este processo não for bem executado, se o vendedor ou profissional não desenvolver esta habilidade de ouvir mais do que falar, por impaciência ou até mesmo por ansiedade de concretizar a venda, o cliente não saíra completamente satisfeito ou pior ainda, fará com que o cliente desista da compra (BRAGA, 2015).

Preocupação com a satisfação do cliente

A satisfação do cliente após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto. As expectativas do cliente serão superadas, se for demonstrado com eficácia todas às vantagens do equipamento a ser negociado ou se o preço for de alguma oferta especial, por exemplo, certamente o cliente ficará satisfeito ou encantado pelo produto adquirido, fazendo-o voltar a comprar.

Embora a empresa centrada no cliente busque criar um alto nível de satisfação, essa não é a sua meta principal. Se a empresa aumenta a satisfação do cliente reduzindo seu preço ou aumentando seus serviços, o resultado poderá ser de lucros menores. Por outro lado, ela pode aumentar sua lucratividade utilizando meios diferenciados, que não sejam somente a maior satisfação do cliente, melhorando processos de fabricação, comprando com preços melhores de seus fornecedores ou investindo mais em P&D (pesquisa, desenvolvimento e inovação), por exemplo.

Da mesma maneira, são muitos os interessados, incluindo funcionários, revendedores e acionistas. Gastar mais para aumentar a satisfação do cliente pode desviar recursos que aumentariam a satisfação dos demais envolvidos.

4 EXPECTATIVAS DO CLIENTE

4.1 DEFINIÇÃO DE CLIENTE E FORMAS DE ABORDAGEM

Consumidor é mais que uma pessoa que contrata um serviço ou compra algo, consumidor é a palavra chave para muitas empresas, ou seja, lucro.

Os clientes atualmente são mais espertos, sabem fazer pesquisas de preço, sempre procuram o melhor serviço e atendimento. São mais difíceis de satisfazer, mais críticos com relação à qualidade e muito mais exigentes. Então como conquistá-los?

Segundo Costa, Santana e Trigo (2015) cliente é a razão pela qual existe uma organização. Sendo assim para que as organizações obtenham sucesso é necessário que adquiram o conhecimento necessário para atender bem e com qualidade o cliente, sempre estar disponível para ouvi-lo, dar a devida importância para as necessidades do cliente e sempre buscar saber o que o cliente espera de sua empresa, esses fatores tornaram-se cada vez mais importantes para as organizações.

Muitas empresas tem um alto índice de rotatividade de seus clientes (AIR), isso acontece porque as organizações estão mais focadas em conquistar novos clientes e não em fidelizar os mesmos ou manter os antigos.

Para conquistar clientes novos as empresas devem satisfazê-los da melhor maneira possível, ou seja, qualidade nos produtos e serviços, mão de obra qualificada para que eles possam ser bem atendidos e oferecer preços acessíveis.

Mas para fidelizá-los às organizações devem distinguir cinco níveis diferentes de investimentos:

Marketing básico: onde o vendedor simplesmente vende o produto.

Marketing reativo: onde o vendedor vende o produto e sugere que o cliente utilize o telefone se tiver dúvidas ou problemas.

Marketing responsável: onde o vendedor vende e telefona para saber se o cliente ficou satisfeito.

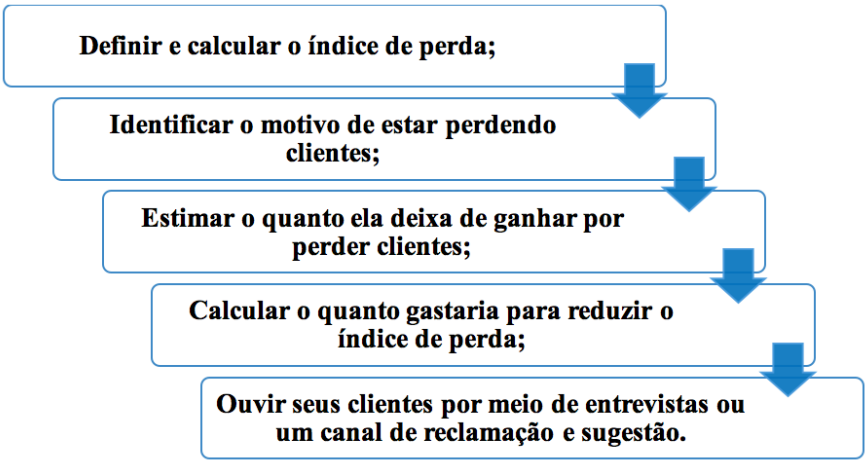
Marketing proativo: o vendedor entra em contato com o cliente de tempos em tempos para dar dicas de como usar o produto com mais eficiência, e também para falar de novos produtos.

Marketing de parceria: onde a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir novos meios de alcançar melhorias no desempenho.

De acordo com Costa, Santana e Trigo (2015) uma empresa que oferece atendimento especializado, produtos e serviços de qualidade a fim de satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes já dão um enorme passo para se manter no mercado atual, que se encontra cada vez mais competitivo, e para manter seus clientes. É de fundamental importância que uma empresa esteja sempre disposta a ouvir seus clientes e sejam compreensíveis ao ponto de entender o que eles desejam da mesma, para que assim esteja sempre apta a buscar possíveis soluções para melhorar a satisfação de seus clientes e reduzir possíveis perdas.

Para reduzir perdas as empresas também devem seguir cinco passos:

Figura 3 - Fluxograma de redução de perdas



Fonte: autores

Se a empresa conseguir reduzir a perda de seus clientes em cinco por cento a tendência é aumentar o seu lucro em oitenta e cinco por cento.

5 PROCESSO DE FORMAÇÃO

Se o profissional de marketing estabelecer expectativas muito altas, o comprador provavelmente ficará desapontado. Porém, se a empresa estabelecer expectativas muito baixas, não atrairá compradores suficientes, embora satisfaça aqueles que efetivamente compram.

Além de acompanhar as expectativas e a satisfação do cliente em relação ao valor, as empresas precisam monitorar o desempenho dos concorrentes nessas mesmas áreas. Certa empresa, por exemplo, fica feliz ao constatar que oitenta por cento de seus clientes se diziam satisfeitos. Então o CEO (*chief executive officer*) descobriu que o principal concorrente satisfazia noventa por cento da clientela, ficando ainda mais aturdido ao saber que o concorrente planejava alcançar noventa e cinco por cento no índice de satisfação.

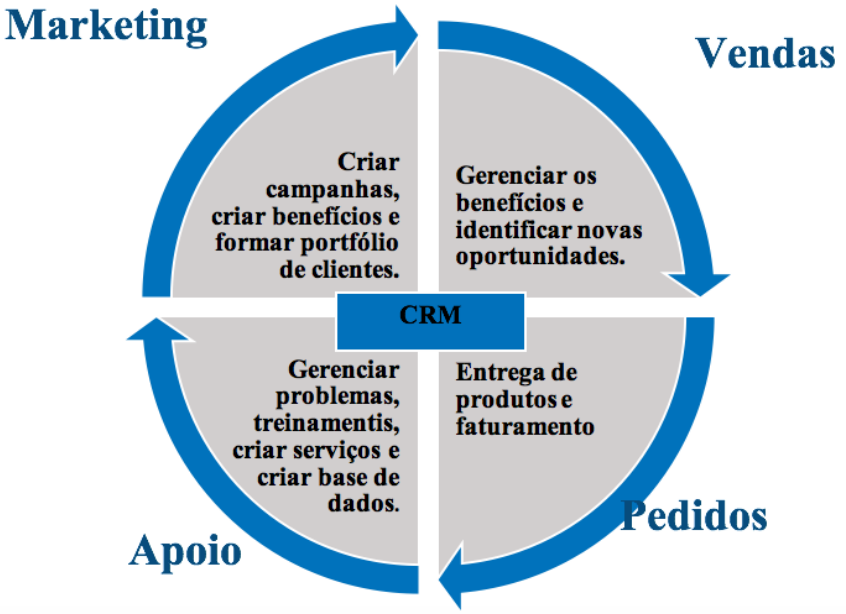
As empresas que alcançam altos índices de satisfação do cliente fazem questão de que o público-alvo saiba disso (KOTLER; KELLER, 2006).

Gestão de relacionamento com o cliente (CRM)

CRM (*customer relationship management*) nada mais é que um banco de dados contendo todas as informações sobre um determinado cliente.

Algumas empresas costumam usar esse banco de dados para saber sobre cada um de seus clientes e assim construir um bom relacionamento com eles de maneira individual, para assim fornecer um serviço com qualidade melhor e também um bom atendimento para com cada um.

Figura 4 - Fluxograma *"Consumer relationship management"*



Fonte: autores

CRM também é uma ferramenta usada para identificar clientes em potencial, ou seja, aqueles que geram lucro para a empresa e que se tornarão clientes fiéis. É uma boa ferramenta para reduzir as perdas dos clientes e identificar a causa dessas perdas. Pesquisar concorrentes, ver que tipos de produtos são os mais vendidos e sempre procurar novidades com baixo custo. Identificar necessidades e desejos dos clientes, assim fidelizá-los e também fidelizar seus funcionários que por sua vez também são consumidores como qualquer um, oferecendo para os mesmos, treinamentos buscando mantê-los motivados para que assim eles possam desempenhar seu papel com qualidade e excelência.

5.1 ACRÉSCIMO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

Neste modelo de marketing as empresas buscam a fidelização do cliente através da individualização e personalização do atendimento a eles prestado.

No âmbito do e-commerce as empresas oferecem auxilio direto de um representante no chat do site. Em alguns casos a individualização no atendimento online não se faz pela presença pessoal do representante, mas sim na disponibilização de sistemas interativos que simulam padrões de compra e clientes.

5.2 ACRÉSCIMO DE VÍNCULOS ESTRUTURAIS

As empresas dispõem aos seus clientes recursos informacionais, programas de gestão de estoque ou qualquer outra estrutura que possa auxiliar o cliente dentro da sua empresa. Os vínculos estruturais serão fortalecidos caso a empresa:

Crie contratos de longo prazo;

Reduza os preços para clientes que compram em maior quantidade;

Transforme seu produto em um serviço de longo prazo.

6 CONCLUSÃO

Buscando apresentar a gestão de relacionamento com o cliente como uma ferramenta que favorece o atendimento das necessidades e desejos dos clientes, o presente trabalho destaca que o uso de ferramentas gerenciais é possível identificar os comportamentos de compra dos clientes, agrupá-los e interagir de forma mais personalizada com cada grupo, tornando assim o atendimento mais eficaz. Através do CRM é possível que a organização interaja com seus consumidores antes, durante e depois das vendas, entendendo seu modo de compra e como suas satisfações são

atendidas. Dessa forma, a empresa pode traçar políticas de desenvolvimento de novos mercados e expansão dos existentes.

Segundo a metodologia, os clientes são o principal foco das organizações, pois indicam o fortalecimento das suas marcas no mercado e aumentam a atuação destas em grupos diferenciados, porém não menos importantes.

Além disso, para manter o *market-share* conquistado, as empresas podem utilizar-se de benefícios que, além de aumentar as vendas, criam um elo de relacionamento com os clientes, que mesmo em épocas de crise conseguem manter seus patamares de consumo, pois o mesmo ficar atrelado aos benefícios oferecidos.

A união das ferramentas que reconhecem padrões de consumo, e políticas de interação com os clientes tornam as marcas e empresas muito mais fortalecidas e podem se tornar um diferencial de mercado.

REFERÊNCIAS

[1]. ARTIGOS. A Importância do Gerenciamento no Atendimento a Clientes. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-gerenciamento-no-atendimento-a-clientes/56421. Acesso em: 15/06/2017.

[2]. BARBOSA, T. D; TRIGO, A. C; SANTANA, L. C. QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO FATOR DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, n° 02, p. 112-133, ISSN 2258-1166.

[3]. BRAGA, A. P. B. A importância da flexibilidade nas vendas. Universeg.

[4]. COSTA, A. S. C; SANTANA, L. C; TRIGO, A. C. QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM GRANDE DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, n° 02, p. 155-172 , ISSN 2258-1166.

[5]. KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de Marketing. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

[6]. MESTRINER, F. Cenário competitivo exige intimidade com clientes. Disponivel em: http://www.bdxpert.com/2012/01/16/cenario-competitivo-do-mundo-atual-exige-intimidade-com-clientes/. Acesso em: 02/06/2017.

[7]. PORTAL DA EDUCAÇÃO. Cliente interno e externo: Qual a diferença? Disponivel em: http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/51053/cliente-interno-e-externo-qual-a-diferenca. Acesso em: 02/06/2017.

[8]. SÓ CONTABILIDADE. Disponivel em: http://www.socontabilidade.com.br/conteudo/patrimonio3.php. Acesso em: Acesso em: 02/06/2017.

Capítulo 5

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DE UMA PEQUENA EMPRESA

Fernanda Raquel dos Santos Sousa
Danielly Rodrigues da Silva
Joana D'arc de Oliveira
Gullymam Brandão Osterno

Resumo: O ambiente empresarial, atualmente, passa por constantes transformações econômicas, administrativas e tecnológicas, o empreendedorismo, através das Micro e Pequenas empresas, passou a ser considerado um elemento fundamental na busca pela competitividade. Contudo as organizações exigem cada vez mais de seus administradores características empreendedoras, objetivando o acompanhamento e a absorção das novas tendências de negócios. Diante desse cenário, o presente estudo teve como objetivo geral identificar características empreendedoras da pequena empresa Beta. Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se primeiramente uma pesquisa bibliográfica e posteriormente uma um estudo de caso realizada na pequena empresa Beta. Nota-se uma confirmação entre as características de empreendedores de sucesso, sendo estas presentes na organização estudada, havendo um comportamento empreendedor na mesma. Observou-se as seguintes características: Sabe explorar ao máximo as oportunidades; É líder e formador de equipes; É bem relacionado (networking); É organizado; Sabe planejar; entre outras.

Palavras chave: Empreendedorismo, Características Empreendedoras, Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial, atualmente, passa por constantes transformações econômicas, administrativas e tecnológicas, o empreendedorismo passou a ser considerado um elemento fundamental na busca pela competitividade das organizações. Vale ressaltar que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) adquiriram, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por estas empresas.

Para Timmons (1985), "o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX". Crê-se hoje que o empreendedor seja o "motor da economia", um agente de mudanças. "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias" (SCHUMPETER citado por DORNELAS, 2014, p.28). Portanto, associa-se o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

O empreendedor, conforme conceituado por Joseph Schumpeter, manifesta-se por meio da formação de pequenas empresas inovadoras e agressivas, segundo pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (2014), representam 27% do PIB brasileiro, tendo cerca de 9 milhões MPEs no pais. Elas desafiam as grandes empresas estabelecidas e muitas vezes acomodadas ao explorar, por exemplo, suas deficiências nos produtos, nos serviços ou na segmentação do mercado. Mas nem sempre estão preparadas para as constantes transformações e aumento da competitividade por causa de seu tamanho reduzido, estrutura empresarial simples, além de dificuldades no gerenciamento das atividades administrativas.

Contudo as organizações exigem cada vez mais de seus administradores características empreendedoras, objetivando o acompanhamento e a absorção das novas tendências de negócios. A presença do empreendedorismo nas empresas configura-se como uma característica indispensável para alcançar o sucesso em um negócio nos dias atuais. Segundo Drucker (1989), os empreendedores inovam, podemos observar a importância das características empreendedoras. Diante desse cenário, o presente estudo teve como objetivo geral identificar características empreendedoras da pequena empresa Beta.

2 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES

Muitos Pesquisadores buscaram identificar as características de empreendedores de sucesso, pois entendem que o comportamento do empreendedor influencia o desenvolvimento das organizações. Considerado referência no assunto, McClelland (1917-1998), psicólogo da Universidade de Harvard, em seus estudos, classificou o empreendedor entre outros adjetivos, como: habilidoso, visionário, criativo, versátil, inteligente, perceptivo confiante, perseverante e diligente. Os resultados revelaram que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades: n-Achievement (Necessidade de realização pessoal); n-Power (Necessidade de autoridade e poder); n-Affiliation (Necessidade de afiliação).

Outro estudo, realizados por McClelland (1972) e Winter (1971) foram a base para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), tendo em vista a capacitação de empreendedores. O projeto identificou dez principais características comportamentais do empreendedor (CCEs), estando divididas em três conjuntos de comportamentos distintos: Realização; Planejamento e Poder, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Características Comportamentais Empreendedoras

CATEGORIA: REALIZAÇÃO
Busca de oportunidades e iniciativa
Correr riscos calculados
Persistência
Exigência de qualidade e eficiência
Comprometimento
CATEGORIA: PLANEJAMENTO
Busca de informações
Estabelecimento de metas
Planejamento e monitoramento sistemáticos
CATEGORIA: PODER
Persuasão e redes de contato
Independência e autoconfiança

Fonte: Adaptado de McClelland (1972) *apud* Dias, Souza Neto, Boas (2010)

O que os empreendedores fazem está ligado à maneira como interpretam o que está ocorrendo em um setor em particular do meio. "Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo" (FILION, 2000, p. 3) — sendo assim planejadores. Todavia, outras características comuns a empreendedores bem-sucedidos foram identificadas por Filion (2000), conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Características de empreendedores bem-sucedidos

Valores e cultura adquiridos pelo contado com empreendedores	Sonhadores realistas (visionários)
Experiência em negócios	Líderes
Diferenciação	Trabalham em rede com moderação
Intuição	Têm o seu próprio sistema de relações com os empregados
Envolvimento	Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor
Trabalhadores incansáveis	Aprendizagem dos seus próprios padrões

Fonte: Adaptado de Filion (2000)

Segundo Hisrich e Peters (2004), o empreendedor possui as seguintes características: é o mais velho da família; geralmente é casado; em geral é homem; inicia seu negócio significativo as quarenta anos, mas sua tendência empreendedora fica evidente na adolescência; geralmente tem o ensino superior; sua principal motivo para inicia um negócio é ser independente; precisa de sorte, baseasse no conselho administrativo de profissionais de fora da empresa; saem melhor com realizadores; arriscam-se moderadamente; não se diferencia dos outros em uma festa; apaixona-se por: novas ideias, novos funcionários, novas ideias de fabricação, novos planos financeiros.

Em um estudo realizado por Schmidt e Bohnenberg (2009), verificou-se as relações entre as características do perfil empreendedor e o desempenho organizacional, onde o instrumento de

medição foi construído e validado. Os resultados indicam que o perfil empreendedor é construto multidimensional, composto por seis características: 1) Autorrealização, 2) Líder, 3) Planejador, 4) Inovador, 5) Assume Riscos e 6) Sociável. Somente Autorrealização mostrou-se relacionada ao desempenho organizacional.

De acordo com Chiavenato (2012), o empreendedor consegue fazer as coisas acontecerem, pois tem sensibilidade para o negócio, tino financeiro e capacidade de identificar e aproveitar oportunidades. Transforma ideias em realidade para benefício próprio e para o benefício da sociedade e da comunidade.

Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demostra imaginação e perseverança, aspectos que combinados adequadamente, habilitam-no a transformar uma ideia simples em algo que produza resultados concretos e bem-sucedidos no mercado. (CHIAVENATO, 2012, p. 8)

E ainda segundo Chiavenato (2012), os empreendedores possuem três características básicas que permitem identifica-los. A primeira característica é a Necessidade de realização, onde os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização em relação à população em geral. A segunda é Disposição para assumir riscos, para iniciar ou tocar seu próprio negócio. A terceira característica é Autoconfiança, onde sente que pode enfrentar galhardamente os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta.

Para Dornelas (2014), o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, são somados a características sociológicas e ambientais, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Características dos empreendedores de sucesso

São visionários	São independentes e constroem o próprio destino
Sabem tomar decisões	São líderes e formadores de equipes
São indivíduos que fazem a diferença	São bem relacionados (networking)
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	São organizados e Planejam
São determinados e dinâmicos	Possuem conhecimento
São dedicados	Assumem riscos calculados
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Criam valor para a sociedade

Fonte: Adaptado de Dornelas (2014)

Nos estudos realizados por McClelland (1972), Filion (2000), Hisrich e Peters (2004), Schmidt e Bohnenberg (2009), Chiavenato (2012) e Dornelas (2014), são comuns as seguintes características empreendedoras: realização, assumir riscos calculados, são líderes, inovadores, planejadores, visionários, autoconfiantes e bem relacionados (networking).

O empreendedor tem sensibilidade para realização de algo novo no mercado, que ainda não foi explorado por nenhum outro. Nem sempre os empreendedores terão todas essas características citadas, logo são seres humanos e não “super-heróis”, podendo haver características marcantes em alguns, características a serem desenvolvidas ou melhoradas.

2.1 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

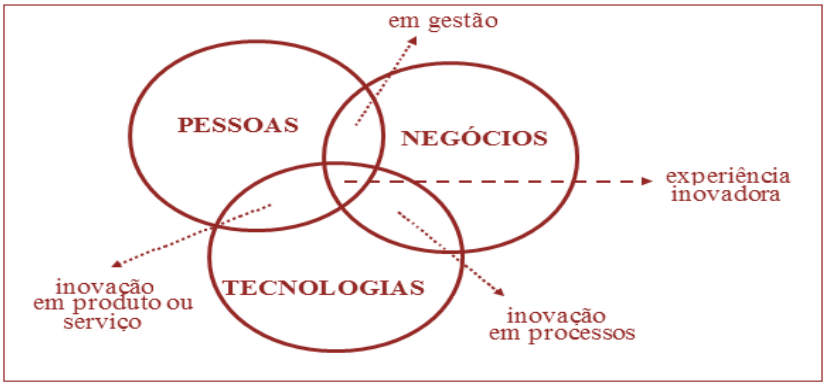
A inovação é considerada a característica empreendedora mais citada pelos mais diversos autores. A palavra inovação tem sua origem no latim *in* e *novare*, que significam fazer algo novo ou alterar algo existente.

Segundo Gomes (2005), a concepção que o economista Say (1767-1832) tinha do empreendedor, alguém que inova e é agente de mudanças, continua até hoje. Mas foi Schumpeter (1883-1950) quem deu projeção ao tema, unindo definitivamente empreendedorismo ao conceito de inovação e apontando-o como um componente que dispara e explica o desenvolvimento econômico. Peter Drucker (2008), conceitua

inovação como sendo a atribuição de novas capacidades aos recursos existentes na empresa para gerar riqueza. Para ele, inovação é o instrumento dos empreendedores, o processo pelo qual se explora a mudança como uma oportunidade para diferenciar-se, agregar valor e crescer economicamente. Na visão de Say (1767-1832), Schumpeter (1883-1950) e Drucker (2008), inovação e a mudança que permite atribuir novas capacidades aos recursos, gerando, assim, riqueza para organização, o que leva ao desenvolvimento econômico.

Kelley (2005), explica a complexidade do processo gerador de inovação que, mesmo não ampliando as dimensões externas da organização, requer o envolvimento, conhecimento e conexões pessoais, estratégicas e tecnológicas, representadas na Figura 1, através da interseção de conjuntos. A experiência inovadora ocorre quando há interação entre pessoas, negócios e tecnologia.

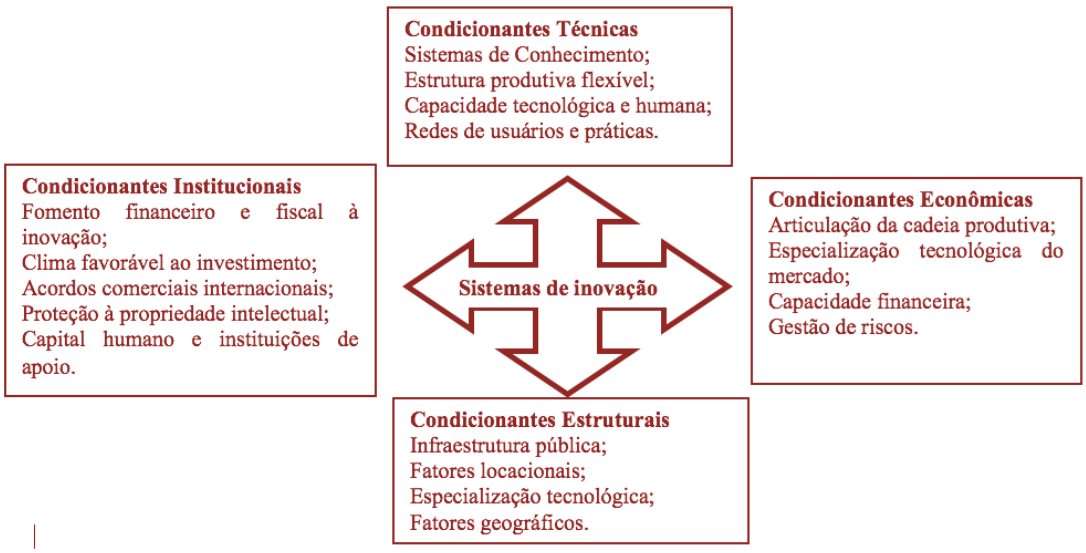
Figura 1 - Ilustração das dimensões da inovação baseado no trabalho realizado por Tom Kelley



Fonte: Kelley (2005)

Já Tigre (2006, *apud* Santos, 2012) propôs um conjunto de fatores condicionantes que, de forma ordenada e articulados, poderão resultar em sistemas de inovação". O resultado está sintetizado na Figura 2.

Figura 2 - Fatores condicionantes da inovação



Fonte: Adaptado de Tigre (2006, *apud* Santos, 2012).

Tom Kelley (2005), ilustra as dimensões da inovação através da interseção de conjuntos: pessoas, negócios e tecnologia. Já Tigre (2006, *apud* Santos, 2012), demostra fatores condicionantes da inovação: Condicionantes Técnicas, Condicionantes Econômicas, Condicionantes Estruturais e Condicionantes Institucionais.

Em um estudo realizador por Fiorin; Mello e Machado (2010), tendo como objetivo descrever e analisar aspectos relacionados à inovação dos empreendimentos brasileiros, com base nas pesquisas desenvolvidas pela GEM, nos anos de 2006, 2007 e 2008. GEM classifica o Brasil entre os países mais empreendedores, entretanto, em comparação com outras nações, tais pesquisas têm demonstrado que quando se trata de inovação nos negócios o país apresenta baixos índices.

Este fato justifica-se, em parte, ao fato que o Brasil está entre as últimas posições no *ranking* mundial quando o assunto é potencial tecnológico, ou seja, os empreendedores não utilizam novas tecnologias ou processos em seus negócios. Por consequência tem-se, na maioria, segundo Fiorin; Mello e Machado, (2010), empreendedores "não-inovadores" são aqueles que, muitas vezes, abrem um negócio por necessidade, onde a concorrência é maior e a possibilidade de não dar certo também.

O trabalho de Pinheiro; Santos; Maia e Fernandes (2014), analisou a produção científica sobre inovação registrada e disponibilizada na base SciELO no período de 2005 a 2012. Constatou-se que as áreas de maior investigação sobre o tema são: inovação em Medicina e Saúde, 33%; inovação em Administração, Contabilidade e Economia, 30%; enfoque especializado sobre inovação, 20%; inovação em Tecnologia e Produtos, 13%; estudos sobre inovação em outras áreas, 4%. A produção acadêmica e científica na área de Medicina e Saúde, superando a área das ciências sociais aplicadas, de Administração, de Contabilidade, de Economia e de Turismo, ou seja, o tema "inovação" trafega nas diferentes áreas do conhecimento.

Anthony (2012), diz que inovar hoje é mais fácil que nunca, o momento parece ser ideal para abrir um negócio. Afinal, a fartura de ferramentas gratuitas ou de baixo custo na internet e mercados conectados colocam recursos de inovação nas mãos de qualquer um e permitem a rápida disseminação de ideias.

Para GEM (2014), a inovação é o motor da competitividade e do desenvolvimento das nações. Inovar em produtos e serviços, em processos, em tecnologias de gestão e em modelos de negócios é a palavra de ordem para estabelecerem diferenciais competitivos que permitam enfrentar o avanço da concorrência nos mercados nacional e internacional.

3 ASPECTOS CONCEITUAIS DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

Microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulamentada pela Lei n. 9.841, de 5.10.99, que também constitui normas para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, beneficiando-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, previdenciário, trabalhista, creditício, fiscal, e de desenvolvimento empresarial.

A definição de Micro e pequena pode ser feita de duas formas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida. Segundo Chiavenato (2012), o número de empregados constitui o parâmetro mais utilizado. Pelo número de pessoas ocupadas na empresa, segundo Quadro 4, foram classificadas como micro aquelas nas atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas, e como pequena empresa as que têm entre 10 e 49 pessoas ocupadas; na atividade industrial, são micro aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas.

Quadro 4 - Critério de classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas

Porte	Atividade Econômica	
	Serviços e Comércio	Indústria
Micro Empresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 50 a 99 pessass ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande Empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte: SEBRAE (2014)

Pela receita auferida, na legislação nacional, as MEPs são determinadas conforme o faturamento (artigo 3º da LC nº 123). Microempresa é toda a sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário individual que aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R$360.000,00. Empresa de Pequeno Porte é aquele que, em cada ano-calendário, tenha receita bruta superior a R$360.000,00 e igual ou inferior a R$3.600.000,00.

Além das duas classificações empresariais mais conhecidas (pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida), a Lei Geral Complementar nº 128, de 19-12-2008 modificou a Lei Geral para criação do Microempreendedor individual (MEI), que fatura no máximo R$60.000,00 por ano.

Não há um critério único para definir micro e pequena empresa, existem, a depender do objetivo, conceitos que podem ser usados para a classificação em micro, pequena, média e grande. Dependendo da situação, precisam ser ajustados para que possam cumprir com a finalidade da política pública.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A referida pesquisa é classificada, segundo seu objetivo, como exploratória e descritiva. Para Gil (2010), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito.

Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. (GIL, 2010, p.41)

Para atingir os objetivos utilizou-se também a abordagem descritiva, que tem como objetivo primordial o detalhamento das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo uma relação entre as variáveis, incluindo a pesquisa bibliográfica a partir de livros e artigos.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, utilizou-se a pesquisa qualitativa com elaboração de entrevista semiestruturada aplicada ao empreendedor. De acordo com Oliveira (2007), tendo em vista a abordagem qualitativa que foi submetida os dados, é caracterizado por processo de reflexão e análise da realidade que proporciona através do emprego dos métodos e técnicas uma melhor compreensão do objeto de estudo que devem ser apresentados de forma descritiva.

Primeiramente realizou-se a pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2010), a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com a máxima fundamentação possível referente a bibliografia pertinente que ofereça meios para definir e resolver problemas conhecidos, como explorar os que não se solidificaram o suficientemente, permitindo o reforço paralelo na análise de suas pesquisas.

Em seguida, utilizou-se o estudo de caso, Yin (2005), discute a adoção do método do estudo de caso na estratégia de pesquisa e que este é adequado quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua

natureza, esteja inserida em contextos sociais. Gil (2010, p. 78) define que "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado mesmo".

Para a construção deste trabalho, foi utilizado como objeto de estudo a empresa Beta; a mesma foi selecionada para realização deste trabalho por enquadra-se na problemática estudada, sendo classificada como pequena empresa, do setor de confecção de vestuário localizada em Teresina-PI. A escolha do setor de vestuário justifica-se pelo fato do Estado do Piauí estar entre os dez maiores polos de moda do Brasil, segundo o sindicato do setor do Estado, o Sindivest. O segmento é um dos mais importantes da economia e movimenta cerca de R$ 2 milhões por mês. Existem mais de mil empresas de confecções no Piauí e 98% são micro e pequenos empreendimentos. A capital, Teresina, é responsável por 82% das roupas produzidas no Estado. Entrevistou-se o presidente do Sindicato das Indústrias do Vestuário de Teresina (Sindivest), o mesmo é proprietário e administrador da pequena empresa Beta.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Beta atua no mercado desde 1987, fabricando uniformes operacionais, executivos, hospitalares, serviços, escolares e industriais, ou seja, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas, a empresa compreende atividade (1413-4/01) a montagem de roupas profissionais. A empresa fica localizada na cidade de Teresina Piauí, na Rua D, Lote 121, Distrito Industrial, zona sul. Conta com 78 colaboradores.

Segundo atividade econômica, a organização é considerada indústria, pois produzem bens de consumo mediante a transformação de matérias-primas em produtos acabados, oferecendo seus produtos aos consumidores finais. De acordo com número de pessoas ocupadas, é classificada como pequena empresa (de 20 a 99). Quanto à receita a empresa é considerada pequena, pois tem receita bruta superior a R$360.000,00 e inferior a R$3.600.000,00.

A empresa tem como missão desenvolver e confeccionar produtos destinados ao mercado promocional, de uniformização e fardamentos, buscando sempre superar as expectativas de seus clientes através do trabalho em equipe e aplicação de novas tecnologias. Tem como visão confeccionar uniformes como a melhor empresa nacional no segmento de fardamentos por seu atendimento personalizado aos clientes e fornecedores, integração e motivação de sua equipe, produtos diferenciados e modernos processos produtivos; tem como valores comprometimento, transparência, pioneirismo, determinação e inovação.

O processo de atendimento personalizado da empresa Beta consiste em visita de consultores as empresas com catálogos, mostruários de modelos e tecidos; conhecimento para sugerir as melhores opções considerando o perfil das atividades, a identidade corporativa e os valores a serem investidos. Após a efetivação da compra e modelos escolhidos, há agendamento para verificação dos tamanhos dos colaboradores. E entrega dos uniformes no prazo estabelecido.

A empresa tem os seguintes setores: criação, modelagem, almoxarifado, corte, serigrafia, costura, bordado, além do setor administrativo. O processo de produção inicia-se pelo desenvolvimento do produto no setor de criação em seguida setor de modelagem e almoxarifado. No segundo momento será a fabricação que inicia no setor de corte onde será feito encaixe, risco, corte e formação de pacotes, estes serão levados para o setor de costura onde será feita a costura, acabamento, inspeção, passadoria e embalagem. O produto conforme o modelo passará nos setores de bordado e serigrafia.

5.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Na Auto Avaliação, o empreendedor assinalou como alta as seguintes características: Sabe explorar ao máximo as oportunidades; É líder e formador de equipes; É bem relacionado (networking); É organizado; Sabe planejar. Assinalou com muito alta as seguintes características: Tem necessidade de realização; Tem disposição para assumir riscos (calculados); Tem autoconfiança; Tem visão do negócio; Sabe tomar decisões; Faz a diferença; É determinado e dinâmico; É dedicado; É otimista e apaixonado pelo que

faz; É independente e constroem o próprio destino, possui Conhecimento sobre o negócio e cria valor para a sociedade.

Nos estudos realizados por McClelland (1972), Filion (2000), Hisrich e Peters (2004), Schmidt e Bohnenberg (2009), Chiavenato (2012) e Dornelas (2014), são comuns as seguintes características empreendedoras: realização, assumir riscos calculados, são líderes, inovador, planejador, visionário, autoconfiança e bem relacionados (networking). A pesquisa apontou que na Auto Avaliação do entrevistado todas as características citadas por McClelland (1972), Filion (2000), Hisrich e Peters (2004), Schmidt e Bohnenberg (2009), Chiavenato (2012) e Dornelas (2014), foram analisadas como alta ou muito alta. Pode-se então dizer que existe uma confirmação entre as características de empreendedores de sucesso, sendo estas presentes na organização estudada, havendo um comportamento empreendedor na mesma.

Quando perguntado: Qual motivo para empreender? O empreendedor relatou que foi por oportunidade. Ele sabia onde queria chegar, criou um planejamento prévio, teve em mente o crescimento que desejava e visava a geração de lucros, empregos e riqueza. Segundo motivação para empreender, os estudos realizados pela GEM destaca dois tipos de empreendedorismo no Brasil: oportunidade e necessidade.

O empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas. (DORNELAS, 2014, p.18).

Os empreendedores que iniciam suas atividades por oportunidades apresentam maior possibilidade do empreendimento obter sucesso, a empresa estudada, atua há 28 anos no mercado, sendo um empreendimento estabelecido. O empreendedor por necessidade se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativa de trabalho, as chances de não dá certo é muito grande. Segundo dados da GEM (2014), no Brasil a razão entre oportunidade (12%) e necessidade (5%) alcançou 2,4 (taxa de oportunidade/ taxa de necessidade = 2,4). Isso indica que para cada empreendedor que iniciou suas atividades por necessidade, 2,4 o fizeram por oportunidade, havendo assim maior possibilidade de sucesso do empreendimento.

Quando questionado sobre o conhecimento do produto, o empreendedor diz: “novo para todos, porque todo produto tem que vir com um sentido inovador”. A empresa deve inovar seja em produtos e serviços, em tecnologias de gestão e em processos, inovação é a palavra de ordem para se estabelecer diferenciais competitivos que permitam enfrentar o avanço da concorrência. A inovação é considerada a característica empreendedora mais citada pelos mais diversos autores, o que se confirma com as pesquisas dos autores: Say (1767-1832), Schumpeter (1883-1950) e Drucker (2008) — na visão deles, inovação e a mudança que permite atribuir novas capacidades aos recursos gerando assim riqueza para organização, o que leva ao desenvolvimento econômico. As características do empreendimento Beta, são demostrados na tabela 1.

Tabela 1: Características do empreendimento Beta

Conhecimento dos produtos ou serviços	Novo para todos
Concorrência	Muitos concorrentes
Idade da tecnologia ou processos	Entre 1 a 5 anos
Empregados atualmente	78
Expectativa de criação de empregos (cinco anos)	4 empregos
Faturamento anual	De R$360.000,01 a R$3.600.000,00
Formalização	Possui CNPJ

Fonte: GEM (2014) adaptado

Questionou-se o empreendedor sobre a concorrência, o mesmo, considera que há muitos correntes na atividade que organização realiza. Este fato confirma-se com a visão de Faria; Azevedo e Oliveira (2012), que aponta como uma das desvantagens das MPEs o fato de haver concorrência muito forte, que corrobora com a pesquisa da GEM (2014), onde 69,3 % dos empreendedores estabelecidos considera que existe muitos concorrentes.

Quando perguntado: Há boas oportunidades para se começar um novo negócio nas proximidades onde vive? O empreendedor afirma perceber, para os próximos seis meses, boas oportunidades para se começar um novo negócio nas proximidades da empresa. Sabe-se empiricamente, pois não foi realizado nenhum estudo, apenas por observação, que a maioria das micro e pequenas empresas de vestuários de Teresina estão localizadas na zona Sul de Teresina. Há dois motivos que justificam este fato. O primeiro é o próprio crescimento da zona Sul da cidade. O segundo é o fato do Polo Empresarial estar localizado nesta zona, que dá condições de incentivos e infraestrutura para instalação destes negócios. O confirma-se com a pesquisa realizada pela GEM (2014), na qual 55,5 % dos empreendedores afirmam perceber, para os próximos seis meses, boas oportunidades para se começar um novo negócio nas proximidades onde vivem, havendo uma mentalidade empreendedora na região.

A pesquisa apontou que a idade da tecnologia utilizada na organização é 5 anos em média. Em relação ao processo, na indústria de vestuário cada produto (modelo) tem um processo de fabricação diferente, o processo tem que ser adaptado ao modelo desejado pelo cliente. O que corrobora com a pesquisa de Fiorin; Mello e Machado (2010), onde a GEM classifica o Brasil entre os países mais empreendedores, entretanto, em comparação com outras nações, tais pesquisas têm demonstrado que quando se trata de inovação nos negócios o país apresenta baixos índices. Este fato justifica-se, em parte, ao fato que o Brasil está entre as últimas posições no *ranking* mundial quando o assunto é potencial tecnológico, ou seja, os empreendedores não utilizam novas tecnologias ou processos em seus negócios.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou identificar e analisar características empreendedoras da pequena empresa Beta. A pesquisa apontou que na Auto Avaliação do entrevistado todas as características citadas por McClelland (1972), Filion (2000), Hisrich e Peters (2004), Schmidt e Bohnenberg (2009), Chiavenato (2012) e Dornelas (2014), foram analisadas como alta ou muito alta. Pode-se então dizer que existe uma confirmação entre as características de empreendedores de sucesso, sendo estas presentes na organização estudada, havendo um comportamento empreendedor na mesma.

Observou-se as seguintes características: Sabe explorar ao máximo as oportunidades; É líder e formador de equipes; É bem relacionado (*networking*); É organizado; Sabe planejar; Tem necessidade de realização; Tem disposição para assumir riscos (calculados); Tem autoconfiança; Tem visão do negócio; Sabe tomar decisões; Faz a diferença; É determinado e dinâmico; É dedicado; É otimista e apaixonado pelo que faz; É independente e constroem o próprio destino, possui Conhecimento sobre o negócio e cria valor para a sociedade.

Percebe-se que a empresa Beta, deve inovar seja em produtos e serviços, em tecnologias de gestão e em processos, inovação é a palavra de ordem para se estabelecer diferenciais competitivos que permitam enfrentar o avanço da concorrência. Segundo motivação para empreender, o estudo confirma que os empreendedores que iniciam suas atividades por oportunidades apresentam maior possibilidade do empreendimento obter sucesso, a empresa estudada, atua há 28 anos no mercado, sendo um empreendimento estabelecido.

Constatou-se que há muitos concorrentes na atividade que a organização realiza. Deve-se, então, formular estratégia competitiva para as micro e pequenas empresas, desenvolvida segundo os conceitos mais modernos de estratégia e competitividade empresariais, enfatizando a análise das necessidades e anseios dos clientes e das estratégias competitivas dos concorrentes.

A pesquisa apontou que a idade da tecnologia utilizada na organização é 5 anos em média, entretanto, em comparação com outras nações, tais pesquisas têm demonstrado que quando se trata de inovação nos negócios o país apresenta

baixos índices. Observa-se para os próximos seis meses, boas oportunidades para se começar um novo negócio nas proximidades da empresa estudada.

O estudo compreendeu como o empreendedorismo é fundamental na busca pela competitividade. Estudamos características empreendedoras de uma pequena empresa, pois as mesmas são de suma importância para o crescimento econômico do pais.

REFERÊNCIAS

[1]. CHIAVENATO, I.. Empreendedorismo: dando asa ao espírito empreendedor. 4 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

[2]. DORNELAS, J. C. A.. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

[3]. DRUCKER, P.F. Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios. 1 ed. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2008.

[4]. FARIA, J. A.; AZEVEDO, T. C.; OLIVEIRA, M. S.. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio á gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista. v.6, n.2, p.89-106, mai./ago. 2012

[5]. FILION, L. J.. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 7, n. 3, jul./set. 2000.

[6]. FIORIN, M. M. B.; MELLO, C. M.; MACHADO, H. V.. Empreendedorismo e Inovação: análise dos índices de inovação dos empreendimentos brasileiros com base nos relatórios do gem de 2006, 2007 e 2008. Revista de Administração UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 411-423, set./dez. 2010.

[7]. GEM. Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil Relatório Executivo, 2014.

[8]. GIL, A. C.. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[9]. GOMES, A. F.. O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. Revista Eletrônica de Administração, v. 4, n. 2, jul./dez., 2005.

[10]. HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. Tradução por Lene Belon Ribeiro. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

[11]. KELLEY, T. The Ten Faces of Innovation, IDEO´s strategies for beating the devil´s advocate & driving creativity throughout your organization. 1. Ed. New York: Doubleday, 2005.

[12]. MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[13]. OLIVEIRA, M. M. de. Como Fazer Pesquisa Qualitativa. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

[14]. PINHEIRO, R. G.; SANTOS, I. C.; MAIA, C.; FERNANDES, B. Á. O. F.. A produção científica sobre inovação: análise da base SciELO no período de 2005 a 2012. Estudos Tecnológicos em Engenharia, v. 10, n. 1, p. 36-48, Jan. /Jun. 2014

[15]. SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C.. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.13, n. 3, art. 6, p. 450-467, jul./ago., 2009.

[16]. TIMMONS, Jeffrey. (1990) – *New Venture Creation*: Entrepreneurship for the 21st Century, 4a. Edição

[17]. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Capítulo 6

AS VARIÁVEIS NECESSIDADE E OPORTUNIDADE E SUAS INFLUÊNCIAS NA ABERTURA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CAMPO NO CENTRO COMERCIAL DE MACAPÁ-AP

Aléxia Galvão Assunção

Filipe dos Anjos Queiroz

Robson Antônio Tavares da Costa

Resumo: Muitos estudos têm apontado que o empreendedorismo é fundamental para o desenvolvimento da economia. Mesmo antes de ser definido o que é empreender, determinadas praticas já eram determinantes para a sobrevivência humana. O artigo busca através de um estudo quantitativo e qualitativo em micro e pequenas empresas do centro comercial do Município de Macapá-AP, analisar a influência das variáveis necessidade e oportunidade para o surgimento de novos empreendimentos. Os resultados sugerem que esses dois fatores são importantes para o surgimento de novos empreendimentos, mas, a necessidade se mostrou consideravelmente mais decisiva frente a outros fatores para o ingresso de indivíduos no comércio da referida região.

Palavras chave: empreendedorismo, necessidade, oportunidade.

1 INTRODUÇÃO

No decorrer dos últimos anos até a atualidade, o empreendedorismo têm ganhado ênfase em seu embasamento teórico por parte de muitos doutrinadores, tanto a nível nacional quanto internacional, focando entre outros fatores, dois primordiais para a iniciação da pratica empreendedora, necessidade e/ou oportunidade, como: (SIPILÄ, 2006; REI, 2007; GIL, 2008; JULIEN, 2010; HERBERT; LINK, 2010; ALVES, 2011; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012; SIVAPALAM; BALASUNDARAM, 2014; LEITE; MORAES; SALAZAR, 2015; COSTA, 2015), maximizando também as investigações sobre as influencias internas e externas ao empreendedorismo que se inserem dentro da área em estudo e que influenciam diretamente na economia de determinadas regiões e grupos de indivíduos. Há ainda o GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), classificado na atualidade como o mais relevante estudo sobre o desenvolvimento do empreendedorismo nacional e internacional, dispondo-se a investigar o percentual per capito de adentrada no ramo empreendedor por fatores variados.

Dentre as múltiplas motivações apontadas pelo GEM, necessidade e oportunidade foram os fatores que se evidenciaram como os mais relevantes e capazes de revelar empreendedores, abarcando um percentual total de aproximadamente 97% dos realizadores que estão atuando no mercado devido a esses dois fatores (GEM, 2011). Tais laboriosos levados por esses quesitos diferem-se em indivíduos que necessitam ingressar no mercadejo perante um árduo cenário de insuficiência de mantimentos próprio e de terceiros, e por cidadãos que enxergam alguma ocasião propícia para fazer investimentos, seja ou não como uma forma de complemento de renda.

Nessa conjuntura, perscrutou-se através de estudos científicos que deram embasamento a formulação de um questionário com o objetivo de constatar qual das hipóteses: H0: A Necessidade e/ou a oportunidade são os fatores determinantes para o surgimento de novos empreendedores, e H1: A Necessidade e/ou a oportunidade não são os fatores determinantes para o surgimento de novos empreendedores, é válida para responder: A necessidade e/ou a oportunidade provocam o surgimento de novos empreendedores?

Na primeira parte textual do artigo, está disposto o referencial teórico que se divide em três seções: Histórico do empreendedorismo, que traz conceitos de iniciação a essa prática desde a era feudal até os dias atuais; Diferença do empreendedorismo por necessidade e por oportunidade e a ótica de conhecimentos técnicos, mostrando diferentes visões e conceitos por diversos teóricos que apontam os motivos que diferem essa dualidade de empreendedorismo, abordando ainda a importância dos conhecimentos técnicos para a gestão e continuidade dos negócios; Influência da necessidade e da oportunidade no empreendedorismo, destacando alguns dos principais aspectos dessas duas variáveis que influenciam diretamente a economia e a sociedade. Na segunda parte é explanado o processo metodológico, onde foi aplicado um questionário com 5 (cinco) perguntas de cunho fechado para 80 (oitenta) empresários de micro e pequenas empresas do centro comercial de Macapá-AP, objetivando sondar a incidência dos dois principais fatores motivacionais citados anteriormente.

No que tange aos resultados da pesquisa, distinguem-se dos parâmetros a nível nacional, que apontam que a maior incidência de empreendedores se dá pela oportunidade, pois segundo o GEM (2014, p. 9), “do total de empreendedores brasileiros em 2014, 70,6% o foram por oportunidade”, trazendo dados inversamente proporcionais a estes, indicando que a predominância no município de Macapá-AP é do empreendedorismo pela necessidade, com um percentual de 75%.

2 HISTÓRICO E CONCEITOS DO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo para muitos indivíduos pode parecer um tema bastante prematuro, todavia, segundo Landström, Harirchi e Astrom (2012) é uma pratica tão antiga quanto o escambo, mas que não era tão discutida e abordada quanto nas últimas cinco décadas.

Essa discussão fomentou-se após o sistema feudal implantado na economia europeia durante a idade média, onde a igreja e os senhores feudais eram detentores das terras, logo a propriedade privara era altamente limitada e aos produtos eram empregadas altas taxas tributárias (LANDSTRÖM; BENNER, 2010). Mas, segundo Verga e Silva (2014), durante esse mesmo período histórico

houve lentamente uma ruptura destes paradigmas, e consequentemente, o sistema empreendedor evoluía embasado na classe burguesa e na ascensão das cidades.

Para Murphy, Liao e Welsch (2006), o empreendedorismo ganhou força nos séculos XVI e XVII, objetivando retificar as ineficácias, promover soluções, bens e serviços inovadores. Todavia, o movimento empreendedor foi aprimorando-se a partir do século XVIII com a conveniência de ingresso em novos mercados e o avanço das ciências sociais aplicadas.

Segundo Alves (2011), a essência do empreendedorismo é constantemente confundida com a própria evolução do homem, uma vez que se acredita que o "comportamento empreendedor" sempre subsistiu e que foi essa prática a chave propulsora para o homem arquitetar, produzir e desenvolver até a conjuntura presente. Porém, de acordo com o autor, o uso da palavra "empreendedorismo" é mais contemporâneo, onde o grande economista e escritor do século XVII Richard Cantillon é visto por muitos como um dos precursores e idealizadores do referido termo, sendo um dos pioneiros a discernir o empreendedor e o capitalista, por conseguinte o que assume riscos e o que fornece o capital, respectivamente.

Muitos doutrinadores desde o século XVII até o século presente buscaram se empenhar e instruir-se nos conhecimentos científicos e consequentemente fomentando grandes contribuições para o avanço do empreendedorismo e tornando-a uma ciência mundialmente conhecida e labutada. Ainda que seja um assunto vastamente debatido na atualidade, seus ideais são dinâmicos e relativos, variando de cultura para cultura, de economia para economia e de pensador para pensador. Com a evolução da sociedade, nota-se que ao termo empreendedorismo foram empregados diversos significados, que foram restruturados de acordo com essa evolução, mantendo-se a essência conceitual. Verga e Silva (2014, p. 2) expõem que:

No século XVII, representado na era econômica, o empreendedor estava ligado a pessoa que "tomava a responsabilidade e coordenava uma operação militar", e, no fim deste século e início do século XVIII, o termo foi usado como referência à pessoa que "criava e conduzia empreendimentos.

Landström e Benner (2010) e Julien (2010) retrataram os aportes dos franceses embasados em Jean Baptiste Say (1767-1832), onde os mesmos interpretavam o realizador como coordenador de distribuição e produção, sendo assim, uma figura que se restringia em associar os quesitos "propriedade, patrimônio e capital humano" de produção que se davam em novos projetos empreendedores.

Com o passar dos anos essas significâncias tornaram-se insuficientes e foram sendo atualizadas com o avançar dessa ciência administrativa. Logo, houve a necessidade de adequar o termo a uma nova concepção, de acordo com as funcionalidades empreendedoras da época vigente. Alves (2011) relata que para o economista austríaco Joseph Schumpeter, o empreendedor era capaz de assimilar e usufruir das oportunidades geradas pelos avanços tecnológicos, inserindo e modificando cenários com processos modernizadores de produção, expandindo comércios, aglutinando valores com insumos e constituindo novas empresas, possibilitando até a criação de novos circuitos financeiros.

Em concordância com a afirmação anterior, o empreendedorismo é estabelecido como ensejo para a idealização de algo novo, não necessariamente mercadorias ou ofícios serviçais novos, mas podendo arquitetar a otimização de uma nova seara mercadológica, utilizando-se de novos insumos, originando novos meios de produção ou adequação da mesma conforme a demanda (BARON; SHANE, 2007).

Tais afirmativas demonstram que o empreendedorismo é tido como um exercício efetivado por agentes intrínsecos capazes de constatar uma situação oportuna para investimentos que possam gerar lucros satisfatórios a curto, médio e/ou a longo prazo, ou seja, é uma atividade praticada por indivíduos que estão atentos e dispostos a explorar as reais oportunidades disponibilizadas pelo mercado para que se obtenha êxito lucrativo e, consequentemente o seu desenvolvimento frente ao mercadejo e do próprio comércio como um todo, possibilitando a geração de emprego e renda.

3 DIFERENÇA DO EMPREENDEDORISMO POR OPORTUNIDADE E POR NECESSIDADE, E A ÓTICA DE CONHECIMENTOS TÉCNICOS

Oportunidade e necessidade são variáveis que constantemente costumam ser confundidas, por serem termos que possuem conteúdos similares, e que muitas vezes se cruzam quando o indivíduo enxerga dentro da sua necessidade uma oportunidade para sua subsistência. Porém é importante ressaltar que existe uma grande diferença entre os termos. Oportunidade caracteriza-se por uma situação oportuna para fazer algo que possa gerar benefícios visando a melhora da situação do indivíduo num momento adequado. Já a necessidade é algo indispensável, aquilo que deve ser realizado com o intuito de conservação da vida, ou seja, é atribuída àqueles que são privados de bens necessários à vida. Embasado no princípio conceitual, buscar-se-á neste tópico estabelecer a diferença entre o empreendedor por necessidade e por oportunidade.

Monteiro *et al*. (2007) dispõem que o empreendedor por necessidade se caracteriza por aquele que age buscando meios de segurança e sobrevivência, ou seja, é motivado a instaurar negócios incitado pela ausência de possibilidades de encargos e proventos.

Isso demonstra que a falta de empregos tem sido desproporcional à grande demanda por postos de trabalho, o que acaba provocando uma determinada imposição e vulnerabilidade no indivíduo, motivando-o a idealizar sua própria fonte de renda como maneira de afiançar-se financeiramente. Reynolds *et al*. (2005) afirmam que o GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) objetiva pesquisar em escala nacional as variantes do empreendedorismo e suas influencias para a geração de emprego e progresso na economia. Em consonância, Bosman e Harding (2007) afirmam que o diagnóstico do GEM 2006 demonstra que a presença de empreendedores que são movidos pela necessidade é mais significativa nos países onde a arrecadação individual derivada do trabalho é mediana, e consequentemente aos mesmos são empregados a característica de pouco empreenderem em virtude de oportunidades, mas sim, em sua maioria por necessidade. Logo, infere-se que grande parte dos empreendedores motivados pela necessidade são encontrados em localidades onde as oportunidades de trabalho são reduzidas.

Se não fosse em virtude do empreendedorismo, tais regiões, onde o empreendedor é predominantemente motivado a empreender pela sua necessidade de subsistência, seriam menos desenvolvidas e consequentemente a geração de emprego e renda seria insatisfatória, uma vez que Costa (2015 p. 70) afirma que "O empreendedorismo é fator preponderante na geração de emprego e renda e no fortalecimento da economia de uma determinada região".

Monteiro *et al*. (2007) afirmam que a virtuosidade de identificar oportunidades é caracterizada especialmente pela a capacidade de detectar novas oportunidades de produtos e/ou prestação de serviços, identificando o que os demais concorrentes não conseguem perceber, visualizar além. Em consonância, Sipila (2006) expõe que o processo de empreender em virtude da oportunidade é dado pela constatação de determinadas situações oportunas que podem gerar evolução econômica e o seu próprio desenvolvimento e, assim o sujeito empreendedor decide usufruir da mesma.

Determinados teóricos apontam outros fatores além do conceitual, mas práticos, ou seja, delimitam aspectos pessoais que distinguem o empreendedor movido pela necessidade e pela oportunidade e, ainda aonde se interceptam tais visões. Isso é de fundamental importância para que se compreenda a diferença que há entre esses fenômenos, principalmente no que se trata das oportunidades mercadológicas. Monteiro *et al*. (2007, p. 4) expõem que "o empreendedor, por conta de suas características e habilidades pessoais, e de como ele atua no ambiente, decide pela exploração da oportunidade".

Todavia, apenas isso não é o suficiente para que se empreenda de maneira correta para que o indivíduo seja bem sucedido no ramo. Costa (2015, p. 70) expõe que:

Os fatores da personalidade que caracterizam os sujeitos empreendedores como pessoas que conseguem enxergar oportunidades onde outros não conseguem, são comumente explorados no meio acadêmico, cientifico. Contudo, se ser empreendedor é uma característica genética, não precisam de mais nada para serem bem sucedidos.

Costa (2015) diz ainda que muitos estudos na referida área e ainda muitos empreendedores não dão a devida importância para a percepção de práticas e técnicas empresariais, como por exemplo o plano de negócios, relatórios financeiros, elaboração dos preços de venda dos produtos, gestão de cargos e salários, estudo coerente do mercado, dentre outros fatores que contribuem para que os indivíduos que entrem no mercado para empreender se tornem bem sucedidos nos seus negócios.

Dessa forma, fica evidente que empreender com êxito perpassa o campo da perspicácia em saber encontrar as oportunidades que o mercado oferece, mesmo sendo esse um fator importante, e isso de fato é evidenciado por Bosman e Harding (2007) ao enfatizarem que o relatório do GEM 2006 aponta que mesmo com muitas oportunidades no Brasil, mais se empreende por necessidade, ou seja, faltam algumas características que dão a capacidade a muitos brasileiros de perceberem o seu caráter empreendedor e apreenderem algumas habilidades e técnicas para fomentarem um possível negócio de sucesso.

4 INFLUÊNCIA DA NECESSIDADE E DA OPORTUNIDADE NO EMPREENDEDORISMO

Nos últimos anos, muitos foram os teóricos que investigaram o empreendedorismo por necessidade e por oportunidade, de forma conjunta ou isolada, ou na ótica da dependência ou da interdependência desses fatores, como (BLOCK; SANDNER, 2009; COSTA, 2015; JULIEN, 2010; LANDSTRÖM; BENNER, 2010; SIVAPALAM; BALASUNDARAM, 2014) continuando assim a fomentarem os estudos sobre alguns aspectos que influenciam um indivíduo a se tornar um empreendedor por necessidade e/ou por oportunidade.

Para Vale, Corrêa e Reis (2014), o empreendedor por necessidade é aquele que abre uma organização pressionado pela ausência de alternativas de trabalho ou de outras fontes de renda. Com base nesse fato, é possível observar que tais empreendedores são movidos pela necessidade, e logo devem ter como característica peculiar a perspicácia para identificar oportunidades no mercado que podem ser alternativas lucrativas, sendo que essa característica influencia diretamente no comportamento do indivíduo que almeja empreender. Vale, Corrêa e Reis (2014) ratificam a ideia de que o realizador deve se encontrar em todas as ocasiões acautelado, estando assim apto a identificar e até mesmo descobrir novas oportunidades que o mercado pode oportunizar, para assim fazer os investimentos propícios e coerentes com a demanda mercadológica. Os doutrinadores Tang, Kacmar e Busenitz (2012) afirmam que os indivíduos devem estar em estado de alerta para que assim possam se engajar em um novo empreendimento, em uma nova fonte geradora de recursos. É salutar que todos os que motivados pela necessidade se aventuram na referida área observem a dinâmica mercadológica para que dessa forma saibam onde devem investir, onde comprar e como vender, e logo os mesmos estarão aptos a descoberta e a exploração de novas oportunidades. “Nessa perspectiva processual, o contexto é fundamental nos estudos de empreendedorismo” (LEITE; MORAES; SALAZAR, 2015, p. 80).

Alves (2011) dispõe que as oportunidades são situações em que os insumos, o trabalho e, portanto outros ou novos bens são vendidos e negociados a um valor superior aos seus custos, de forma que se obtenham lucros. Nessa ótica, os empreendedores em sua grande maioria saem da zona de conforto influenciados pela necessidade de subsistência, a aspiração pelo lucro que empreender de forma correta pode proporcionar, entrando assim no mercado movido pela necessidade e pelas oportunidades. Rei (2007) explana que o crescimento econômico daqueles que se impõem como empreendedores se deu na maioria das vezes pela necessidade que os levou para o campo do empreender. Logo, isso demostra que grande parte dos laboriosos que hoje estão inseridos no mercado partiram de uma necessidade peculiar, que consequentemente pôde ser vista como uma ocasião favorável para iniciarem seus investimentos no mercadejo.

Um aspecto relevante é o que Leite; Moraes e Salazar (2015) explicitam ao afirmarem que a exploração das conjuras é diretamente influenciada pelo poder criativo do empreendedor. É o que Venkataraman *et al.* (2012) afirmam, uma vez que é imprescindível saber explorar as oportunidades, logo a descoberta das mesmas acaba não sendo o fator primordial para o ingresso de muitos indivíduos no ramo empreendedor. Em consonância, Faia, Rosa e Machado (2014) expõem que muitos indivíduos que possuem

aspiração ao empreendedorismo não conseguem descobrir nem explorar as oportunidades, devido aos erros e falhas nos mercados e na fixação de preço, permitindo a adesão de insumos com preços baixos, combinando-os e revendendo-os em mercados nos quais os preço estejam mais elevados. O mesmo destaca ainda como causa, o constante estado de equilíbrio do mercado, defendido por Schumpeter, onde as informações são compartilhadas de forma imperfeita e, consequentemente o estado de equilíbrio se dê por meio do sistema de preços. Por conseguinte, alguns empreendedores ao terem essas informações antes de outros, podem igualmente, obterem insumos com preços menores e assim revendendo-os após recombinarem os mesmos. Para Snowdown e Vane (2005), desequilíbrio é denominado como assimetria de informações mercadológicas. Herbert e Link (2010) ratificam tudo o que foi visto anteriormente quanto às oportunidades e a dinâmica do mercado quando dispõem que o segredo do empreendedorismo é o alerta a novas oportunidades, sendo o empreendedor movido pelas necessidades de crescimento, logo tem o papel de alcançar ajustamentos que determinarão necessariamente o equilíbrio do mercado.

Evidentemente que no mundo corrente e com as diversas crises econômicas vivenciadas, a variável oportunidade esta intrinsecamente ligada à necessidade, pois essa acaba sendo um fator determinante para a inserção diária de novos empreendedores no mercado de trabalho, uma vez que influenciados pela ausência de renda, precisam ainda ter criatividade aplicada conjuntamente com conhecimentos técnicos para atender a demanda familiar de subsistência. Ainda que muitos teóricos afirmem que o surgimento de novos empreendedores esteja apenas embasado na dualidade entre necessidade e/ou oportunidade, outros como Willians, Round e Rodgers (2009, p. 211) salientam que há muito tempo essa dual premissa deveria ser “substituída por uma nuance mais compreensiva da rica e dinâmica motivação presente nas decisões” de se tornar empreendedor. Assim, é fundamental que os aspirantes ao empreendedorismo saibam compreender a dinâmica mercadológica para tornarem seus investimentos uma fonte de lucros segura, estando a estudar o mercado e toda a sua dinâmica econômica, sabendo assim se antecipar e explorar de forma coerente todo e qualquer ensejo oportuno que o comércio pode lhes proporcionar para tais fins, até porque, Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) afirmam que as oportunidades mostram-se autônomas a atitudes proativas dos empreendedores.

5 METODOLOGIA

O presente trabalho foi elaborado em dois momentos distintos dispondo de dois tipos de pesquisa. Na primeira parte foi utilizada a tipologia de pesquisa exploratória a partir de artigos, teses, dissertações, revistas científicas, livros, entre outros suportes bibliográficos, que para Gil (2008) tem por finalidade promover ao leitor a maior abrangência possível acerca do assunto. Nesse sentido, não há o enfoque de exploração do desconhecido a respeito do tema, mas sim o aprimoramento do que se evidenciou em outras pesquisas referentes a temática levando o leitor conhecer a realidade dos empreendedores macapaenses no tocante aos fatores motivacionais, necessidade e oportunidade, como variáveis para a inserção desses indivíduos no mercado.

No segundo instante, a pesquisa foi realizada em campo, com caráter quanti-qualitativa. De natureza quantitativa, pois se utilizou de um questionário com teor investigativo, inquerindo diretamente oitenta entrevistados, a fim de fazer sondagens acerca da temática, onde os dados coletados serão convertidos em números para melhor visualização e compreensão dos resultados, obtendo assim conclusões satisfatórias. De cunho qualitativo porque visa a preocupação com os processos de realização da mesma, pesquisando a correlação existente entre a realidade e os propósitos da temática em voga, requerendo maior envolvimento dos pesquisadores na investigação e coleta dos dados.

Assim, essa pesquisa foi proposta com o objetivo de analisar se as variáveis necessidade e oportunidade são importantes para o surgimento de novos empreendedores no mercado de trabalho do Munícipio de Macapá-AP. Para isso, foi aplicado um questionário com cinco questões de cunho fechadas, relativas à importância dos fatores necessidade e oportunidade, a simultaneidade desses quesitos e se esteve presente algum(ns) conhecimento(s) técnico(s) na tomada de decisão para sua inserção no mercado como empreendedor.

Participou uma amostra de 80 (oitenta) empreendedores, onde seus empreendimentos estão localizados na área central de Macapá-AP, de um universo de aproximadamente 200 negócios que atuam naquele espaço geográfico. Essas informações foram fornecidas pela Junta Comercial do Amapá (JUCAP), podendo assim contatar os empreendedores para que houvesse as entrevistas de acordo com a disponibilidade dos mesmos. Tais coletas de dados foram realizadas no período de julho de 2015 a julho de 2016. Como ferramenta de análise dos dados coletados foram utilizados a estatística descritiva e ainda teste de hipótese e correlação linear simples.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A tipologia de pesquisa quantitativa possibilitou uma abrangência mais ampla quanto ao número de empreendedores e a interpretação de que em sua maioria se mostrou tendenciosa a estarem inseridos no atual comércio de Macapá pela variável necessidade. Por outro lado, a pesquisa qualitativa possibilitou uma investigação mais aprofundada acerca do tema, revelando alguns fatores propulsores complementares às variáveis discutidas ao longo do artigo, denominados aqui de fatores motivacionais, não descritos na pesquisa bibliográfica.

A necessidade de subsistência e a busca por uma renda melhor são fatores notórios e simultâneos nos dois cunhos de pesquisa citados anteriormente. Um percentual de 75% dos respondentes apontou que o fator necessidade estava presente no início da sua caminhada empreendedora. Tal fator contrapõe a evidencia da oportunidade nessa pesquisa, onde 41,5% dos entrevistados relataram que esta variável esteve presente na tomada de decisão para se tornarem empreendedores. No entanto, foi possível constatar que dentro da necessidade, boa parte dos empreendedores puderam detectar uma oportunidade de mercado, quando uma parcela de 77,5% do total, disse que as variáveis estiveram presentes simultaneamente. Um grave fator constatado na pesquisa foi a falta de conhecimentos técnicos na inserção de 70% dos respondentes no mercado, porém, uma fração quase total de 93,75% acredita que é necessário a adesão de conhecimentos técnicos para poder realizar uma boa gestão, que esteja adequada a complexidade do mercado atual. Na tabela 1 a seguir, demonstram-se os resultados obtidos na pesquisa de campo, que está em consonância com a pesquisa bibliográfica. Vale ressaltar que a letra P corresponde a Pergunta utilizada na coleta de dados.

O fator necessidade foi preponderante, apontado por 75% dos respondentes como ponto principal para se iniciar um determinado empreendimento, e isso é abordado por Costa (2016) como um estado de desconforto, preocupação e descontentamento do indivíduo, visto que motivado pela necessidade, o mesmo busca o equilíbrio financeiro e social, através do empreendedorismo. Tal motivo, consequentemente é acompanhado por uma parcela minoritária de 41,25% que adentraram no mercado em virtude de observarem uma oportunidade. Isso é visto por Sipilä (2006) como um elemento a ser explorado, onde o indivíduo busca satisfazer seus anseios. Esses dados se cruzam no terceiro questionamento, onde 77,5% dos entrevistados fizeram comprovar que de fato é possível haver oportunidade inserida na exiguidade, visto que o indivíduo se vê pressionado pela inevitabilidade de subsistência própria e de terceiros, indo assim em busca de uma forma de se manter. Na criação de uma empresa, foi citado por 93,75% dos empreendedores que é de fundamental importância ter conhecimentos técnicos para se gerir uma empresa, uma vez que destes, 70% não detinham nenhum saber gerencial, aprendendo apenas com a prática diária, fator que por muitos é apontado como arriscado. Isso de fato está de acordo com que Costa (2015) expõe em seus estudos sobre a importância de treinamento empresarial para a formação de empreendedores, que como requisito básico para ser um empreendedor de sucesso, deve-se dar a devida importância ao conhecimento de estratégias empresariais, como por exemplo, a formação de um plano de negócios para se dar foco aos objetivos da empresa.

Para corroborar com nossas pesquisas elaborou-se o seguinte teste de hipóteses:

H0: A Necessidade e/ou a oportunidade são os fatores determinantes para o surgimento de novos empreendedores.

H1: A Necessidade e/ou a oportunidade não são os fatores determinantes para o surgimento de novos empreendedores.

Por meio deste estudo procurou-se obter a diferença entre os valores observados e esperados, ou uma diferença superior, se a Hipótese Nula fosse verdadeira (valor p). Como em todos os testes de hipóteses, é com base nesta probabilidade que se decidiu se a Hipótese Nula é ou não aceita. No caso da correlação entre as variáveis necessidade e oportunidade e abertura de empresas, a partir do valor P associado ao qui-quadrado encontrado obteve-se o indicador médio de 19,58 e o qui-quadrado 17,29 um fator bem robusto e seu p-valor é de 0,008, ou seja, neste caso aceita-se a hipótese, pois, existe correlação a um nível de confiança 95% entre necessidade e oportunidade e abertura de empreendimentos. Portanto, é possível por meio do teste de hipótese ratificar que a necessidade e/ou a oportunidade são fatores determinantes para o surgimento dos novos empreendimentos dentro da amostra pesquisada.

Na tabela 1, estão elencados os números reais de pessoas entrevistadas, transformados por meio de regra de três simples para valores percentuais.

Tabela 1: Respostas

	Valores em percentual (%)		Valores em quantidade	
Perguntas	Respostas SIM	Respostas NÃO	Respostas SIM	Respostas NÃO
P1- O fator necessidade foi determinante para que você começasse a empreender?	75%	25%	60	20
P2- Você adentrou no ramo empreendedor em virtude de observar alguma oportunidade no mercado?	41,25%	58,75%	33	47
P3- As variáveis necessidade e oportunidade estavam presentes simultaneamente quando você decidiu empreender?	77,5%	22,5%	62	18
P4- Você tinha conhecimentos técnicos para empreender quando decidiu entrar no mercado?	30%	70%	24	56
P5- Você acredita que ter conhecimentos técnicos sobre empreendedorismo é relevante para gerir negócios?	93,75%	6,25%	75	5

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados alcançados, é possível fazer algumas análises e se obter algumas conclusões quanto às hipóteses apresentadas frente o crescente surgimento de novos empreendimentos no centro comercial de Macapá-AP. Diante dos estudos realizados, observa-se que a hipótese H1: A Necessidade e/ou a oportunidade não são os fatores determinantes para o surgimento de novos empreendedores, não é aceita, e a hipótese H0: A Necessidade e/ou a oportunidade são os fatores determinantes para o surgimento de novos empreendedores, é validada. Isso permite ponderar que necessidade e oportunidade são variáveis expressivas para explicar a inserção de novos empreendedores na referida região mercadológica.

Dentre os fatores motivacionais percebidos a partir da necessidade, pode-se enfatizar a falta de indústrias, a pouca realização de concursos públicos e a não aprovação de muitos indivíduos nos mesmos e, consequentemente da não inserção destes no terceiro setor econômico do Estado, que é movido pela “economia do contracheque”. Tem-se ainda, o desemprego decorrente da atual crise econômica vivenciada no Brasil, comprovados por dados do IBGE, quando relata que no segundo trimestre de 2016, o Amapá apresentou a maior taxa de desemprego do país, com 15,8% de desocupação. O dado cresceu em relação aos três primeiros meses do ano, quando o indicador ficou em 14,35% (PACHECO, 2016)

Outros elementos também foram percebidos, porém na ótica da oportunidade, que são

evidenciados pelos indivíduos que participam do setor de serviços, o qual tem um índice de 48% no Estado do Amapá, em que alguns não satisfeitos pela remuneração recebida, buscam o empreendedorismo como uma forma de complementação de sua renda. Nota-se aqui que estes não dependem primordialmente do empreendedorismo, mas, que nele viram uma oportunidade de melhorar sua estabilidade financeira. Outra parcela também é afetada pelos fatores que abarcam a necessidade citados anteriormente, assim como, outros indivíduos que não passam por necessidades de subsistência por estarem em uma determinada zona de conforto familiar. Todos estes encontram na oportunidade uma maneira de adquirirem sua independência financeira.

Novos questionamentos podem surgir a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, em potencial para futuras investigações, abrangendo setores e regiões mais adequados de acordo com a finalidade dos estudos. A partir dos resultados, é mister que os indivíduos que buscam sua inserção no empreendedorismo, deem mais importância as instituições que norteiam o pensamento empreendedor, como o SEBRAE, para que estejam preparados para empreender no atual e complexo mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

[1]. ALVES, A. R.; Empreendedorismo. 2. ed. Recife: Sectma, 2011.

[2]. BARON, R.; SHANE, S. A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thompson, 2007.

[3]. BLOCK, J. H.; SANDNER, P. Necessity and opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment: evidence from German micro data. Journal of Industry Competition and Trade, Frankfurt, v. 9, n. 2, 2009 Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=934722>. Acesso em: 05 Abr. 2016.

[4]. BOSMA, N.; HARDING, R. Global Entrepreneurship Monitor: GEM 2006 results. Wellesley/London: Babson College/London Business School, 2007.

[5]. COSTA, R. A. T. Empreendedorismo. Macapá. UNIFAP. Proferido em aula, mar 2016.

[6]. _____. A importância do treinamento empresarial para a formação de empreendedores: um estudo com base no EMPRETEC-AMAPA. Estação Científica. Macapá, v. 5, n. 1, p. 69-83, jan./jun. 2015.

[7]. FAIA, V.S.; ROSA, M .A .G; MACHADO, H. P. V.; Alerta Empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. Revista de Administração contemporânea, Curitiba, v. 18, n. 2, mar/abr. 2014.

[8]. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[9]. GEM, Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/estudos%20e%20pesquisas/gem%202014_relatorio%20executivo.pdf> . Acesso em: 03 ago. 2016.

[10]. _____. Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo. 2011. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/Livro%20GEM%20Brasil%202011.pdf> Acesso em: 01 ago. 2016.

[11]. HERBERT, R. F.; LINK, A. N. Historical perspectives on the entrepreneur. Foundations and Trends in Entrepreneurship, v. 2, n. 4. Jun. 2010 Disponível em: < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1628241>. Acesso em: 25 Mar. 2016.

[12]. JULIEN, P. A. Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento. Tradução de Maria Freire Ferreira Salvador. São Paulo: Saraiva, 2010.

[13]. LANDSTROM, H.; BENNER, M. Entrepreneurship research: a history of scholarly migration. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. (org). Historical foundations of entrepreneurship research. Great Britain: Edward Elgar Publishing, 2010. p. 15-45. Disponível em: < http://www.elgaronline.com/view/9781847209191.00008.xml>. Acesso em: 02 Fev. 2016.

[14]. LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base. Research Policy. v. 41. p. 1154-1181, set. 2012. Disponível em:< http://www.hh.se/download/18.1fdaff1d149decf64af103d/1416822573880/Entrepreneurship+-+Exploring+the+knowledge+base,+Landstr%2BÂm+et+al+RP+2012.pdf > Acesso em: 26 fev. 2016.

[15]. LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A.; SALAZAR, V. S. Tipos de oportunidades no empreendedorismo internacional. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 4, n. 1, 2015. Disponível em: < http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/41187> Acesso em: 01 mar. 2016.

[16]. MONTEIRO, B. G., BARTHOLO JUNIOR, R. S., LANGENBACH, M. L., GONÇALVES, M. V., SILVA, A. L., MARQUES, T.D., A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade, 17, Foz do Iguaçu, p. 1-8, 2007.

[17]. MURPHY, P.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. Journal of Management History. v. 12. p.12-35, 2006. Disponível em: < http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13552520610638256>. Acesso em: 26 fev. 2016.

[18]. PACHECO, J. AP tem a maior taxa de desemprego do Brasil no segundo trimestre de 2016. G1 Amapá, Macapá, 19 out. 2016. Disponível em: < http://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2016/08/ap-tem-maior-taxa-de-desemprego-do-brasil-no-2-trimestre-de-2016.html >. Acesso em: 13 out. 2016

[19]. REI, C. M.; Breve digressão teórica sobre as determinantes da produtividade. Revista da Ciência da Administração. v. 1, jan./jun. 2007. Disponível em: < http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/2168/1/anexo%2025b.pdf >. Acesso em: 18 fev. 2016

[20]. REYNOLDS, P.; BOSMA, N.; AUTIO, E.; HUNT, S.; DE BONO, N.; SERVAIS, I.; LOPEZ-GARCIA, P. & CHIN, N. Global entrepreneurship monitor: data collection design and implementation 1998–2003. Small Business Economics. v. 24, p. 205–231, 2005. Disponível em: < http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-005-1980-1#page-2> Acesso em: 01 mar. 2016.

[21]. SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. Journal of International Entrepreneurship. v. 8, n. 4, p. 343-370, mai. 2010. Disponível em: < http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10843-010-0064-8#/page-1> Acesso em: 03 mar. 2016.

[22]. SIPILÄ, M. Opportunity Recognition in Entrepreneurial Studies. Seminar in Business Strategy and International Business, 2006. Disponível em: < http://www.tuta.hut.fi/Studies/Courses_and_schidules/Isib/TU-91.167/seminar_papers_2006/Miika_Sipila.pdf > Acesso em: 13 mar. 2016.

[23]. SIVAPALAM, A.; BALASUNDARAM, N. Level of entrepreneurial intention of the management undergraduates in the University of Jaffna, Sri Lanka: scholars and undergraduates perspective. South Asian Academic Research Journals, v. 2, n. 10, p. 24-42, 2014. Disponível em: < http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2382410> Acesso em: 05 mar. 2016.

[24]. SNOWDOWN, B.; VANE, H. Modern Macroeconomics: Its Origins, Development and Current State. Edward Elgar Publishing Limited, Northampton, vol. 9, n. 1. 2005. Disponível em: < http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.215.5650&rep=rep1&type=pdf > Acesso em: 13 ago. 2016.

[25]. TANG, J.; KACMAR, K. M.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. Journal of Business Venturing, 2012. vol. 9, n. 1. p. 77-94. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/222417581_Entrepreneurial_alertness_in_the_pursuit_of_new_opportunities > Acesso em: 13 set. 2016.

[26]. VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F; Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?. Revista de Administração contemporânea, Curitiba, v. 18, n. 3, p. 311-327, mai/jun. 2014.

[27]. VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; FORSTER, W. R. Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. Academy of Management Review, v. 37, n. 1, p. 21-31, jan. 2012. Disponível em: < http://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/45971/Dew_Reflections_2012.pdf?sequence=1 > Acesso em: 01 out. 2016.

[28]. VERGA, E.; SILVA, L. F. S., Empreendedorismo: Evolução Histórica, Definições e Abordagens. In: EGEPE-Encontro De Estudos Em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, Goiânia, p. 1-16, 2014.

[29]. WILLIANS, C. C., ROUND, J., RODGERS, P. Evaluating the motives of informal entrepreneurs: some lessons from Ukraine. Journal of Developmental Entrepreneurship. 2009. Vol 14. n. 1. p. 59-71. Disponível em: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1084946709001144> Acesso em: 29 abr. 2016

Capítulo 7

GESTÃO PÚBLICA 2.0, O USO DA TECNOLOGIA COMO FERRAMENTA DE CIDADANIA: ESTUDO DE CASO NO ESTADO DE PERNAMBUCO.

Fernando César de Lima
Maria Ivania Almeida Gomes Porto
Matheus Sousa de Sobral

Resumo: O objetivo desse artigo visa analisar a gestão pública sob uma perspectiva de participação social e incentivo a cidadania no estado de Pernambuco, por meio de sua plataforma digital. Entendemos que as atuais demandas sociais, derivam da evolução história da administração pública no Brasil, com destaque para os modelos patrimonialista, burocrático e Gerencial. O último modelo, deriva da insatisfação da sociedade com seus representantes, exigindo mudanças que permitam uma maior participação popular. Surge então a democracia participativa, em que o gestor público cria mecanismos que permita a sociedade participar de forma efetiva da gestão. Nesse aspecto, a tecnologia ganha lugar proeminente na interação entre representantes e representados, principalmente com a utilização da internet, que abandona o rotulo principal de entretenimento e passa a ser uma ferramenta fundamental a participação social. Cabe a gestão pública, a missão de atualizar suas ferramentas, e inclui-las em um espaço virtual, com acesso rápido ao usuário, permitindo-os decidir, monitorar e cobrar as ações do governo. Nesse sentido, analisamos a plataforma digital do governo de Pernambuco, a partir de diretrizes da cartilha da usabilidade, em que as dividimos em três grandes áreas: conteúdo, usabilidade/acessibilidade e linguagem, que visam padronizar e com isso facilitar o uso dessas ferramentas para a maior parte da sociedade. Apesar de consideramos que plataforma digital, cumpri elementos básicos da cartilha, novas ferramentas podem ser criadas afim de garantir de fato a participação cidadã, principalmente no tocante a tomada de decisões.

Palavras chave: Gestão pública 2.0, democracia participativa, comunicação em rede, cidadania.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as técnicas de gestão pública estão em constante mudanças, sempre de acordo com as novas demandas sociais em uma busca incessante pelo modelo de gestão mais eficaz. A gestão pública 2.0, vem a ser uma dessas mudanças, e pode ser entendida, como uma evolução da gestão pública tradicional que se caracteriza principalmente pelo uso de ferramentas tecnológicas e por abrir espaço para uma maior participação social.

A sociedade tende a ficar mais exigente ano após ano, trazendo ao governo a necessidade de aperfeiçoar processos operacionais e administrativos. Em uma retomada histórica que aconteceu a partir dos anos 90 o modelo gerencial clássico, onde a participação social caracteriza-se principalmente pela escolha dos representantes políticos através do voto, começa a perder espaço para a gestão pública participativa, onde a sociedade tem espaço para participar efetivamente da gestão e opinam sobre quais são suas principais demandas (DINIZ, 2009).

Nesse período, com a explosão da tecnologia em consonância com a globalização, as ferramentas tecnológicas passam a ocupar um lugar de destaque na interação entre governo e sociedade. Surge então a chamada comunicação em rede, que pode ser denominada como um espaço virtual onde a sociedade pode interagir de forma imediata. (SCHERER-WARREN; 1999). Com isso, a população pode acessar informações de maneira mais simples possibilitando o controle social através da internet. Esse controle, pode ser entendido como uma forma da sociedade acompanhar, fiscalizar e cobrar a gestão pública. Podemos considerar o controle social, fundamental para a efetivação da democracia participativa, contudo, é necessário além do interesse social em fazer esse controle, também, a implementação de políticas com essa finalidade. (DINIZ; 2009).

Desse modo torna-se imprescindível, que o governo incentive a participação social e seguindo essa linha de pensamento, analisaremos políticas de participação social no estado de Pernambuco, principalmente através da plataforma digital do governo do Estado. Assim, podemos compreender, que as ferramentas digitais apesar de muito importante para o desenvolvimento da participação social, deve ter como característica principal, ser de fácil de utilização para toda a população. Diante disso, esse estudo busca analisar a estrutura de configuração virtual do site, assim como os programas que são derivados, sob três pontos principais, conteúdo, usabilidade/acessibilidade e linguagem, extraídos da cartilha da usabilidade.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Falar sobre cidadania participativa, nos remete a apresentar o histórico da gestão pública que possibilitou este caminho. É preciso compreender que a realidade de hoje, é produto de mudanças paradigmáticas na condução do estado através da sua forma de governar.

A história da administração pública, pode ser entendida subdividindo-a em três períodos, administração patrimonialista, burocrática e gerencial. O primeiro período compreendido pela administração patrimonialista, se caracteriza pela corriqueira confusão entre o patrimônio público e o privado. O estado era compreendido como propriedade do rei, que abusava dos seus poderes utilizando cargos como moeda de troca, com objetivo final do mantimento do poder. (BRESSER-PEREIRA, 1996; ARAGÃO, 1997; SANTANA, 2005; DE PAULA,2005)

A fragilidade do primeiro modelo demonstrado principalmente a partir do século XIX com o surgimento do capitalismo industrial, tornou inevitável mudanças. Nesse período, se dá início o segundo modelo de administração pública compreendido como burocrático. Max Webber principal criador desse modelo, entendia que era necessário a padronização dos procedimentos, com o principal objetivo de combate ao nepotismo e a corrupção (BRESSER-PEREIRA, 1996). Secchi (2009), ressalta que nesse modelo, o poder surgi a partir das normas, instituições formais e consequentemente a meritocracia, não levando em consideração o poder carismático. Para Bresser Pereira (1996), a administração burocrática se mostra muito superior a patrimonialista, porém, esse modelo não atingiu a eficiência esperada com seu surgimento, “a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”(BRESSER-PEREIRA, 1996, p.05)

As primeiras falhas encontradas no modelo burocrático surgem a partir de 1960, quando

alguns países como Inglaterra e Canadá, destacam a excessiva hierarquização e o distanciamento com o povo, como fatores negativos e que prejudicam o desenvolvimento da nação. Dessa forma, esse modelo se tornou insuficiente quando o governo passou a ter maior participação social e econômica, principalmente a partir dos anos 70, agravando ainda mais o problema da eficiência do estado, o que evidenciou a necessidade de mudança para o terceiro modelo de gestão, o gerencial. (BRESSER-PEREIRA, 1996, ABRUCIO, 2007)

Os Estados Unidos da América, tiveram um papel importante para o desenvolvimento da administração pública gerencial, principalmente no fim do século XIX e início do século XX. Apesar disso, as políticas de patronagem eram comuns naquela época, o que trouxe a necessidade de manter características do modelo anterior de Marx Webber, como a neutralidade do estado. (ABRUCIO, 1997)

No Brasil, as primeiras tentativas de atualização para o modelo gerencial surgem em 1967, ainda que de forma incipiente, não obteve êxito e só volta a figurar como modelo ideal a partir da década de 90, período em que implodiu a crise do modelo burocrático tradicional no Brasil. Em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardozo, após inúmeras tentativas fracassadas de restaurar o modelo burocrático, começa a ser implantado o modelo gerencial. (BRESSER-PEREIRA, 1996)

O modelo de administração pública gerencial, sofre grande influência da administração de empresas, pautado principalmente por descentralização e menos burocracia, podemos identificar seis principais características desse modelo: 1) descentralização política, 2) descentralização administrativa, 3) organizações com poucos níveis hierárquicos, 4) pressuposto da confiança limitada, 5) controle por resultados, e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1996; SECCHI, 2009). Além desses, encontramos a flexibilidade dos atos administrativos como forte característica da administração pública gerencial. A flexibilização permitiu o alargamento das ações governamentais, trazendo para si *stakhoulders* que contribuíram para a implantação da governança como modelo de governo.

Enquanto o modelo burocrático concentra suas ações, afim de dar rigidez aos processos e com isso inibir atos de corrupção, o modelo gerencial tem como principal proposta a eficiência (BRESSER-PEREIRA, 1996). Nesse contexto de reforma do aparelhamento do estado, conceitos como governabilidade, governança e accountability destacam-se por serem fundamentais para o devido funcionamento da administração gerencial. (PALUDO, 2013)

A governabilidade caracteriza-se pela relação entre o político e a sociedade, que permita de forma legítima a condução da gestão, ou seja, para que um governo possua governabilidade, é necessário tanto apoio político, quanto social. Nesse sentido, o maior desafio consiste em conciliar inúmeros interesses, e uni-los em um objetivo comum. (PALUDO, 2003)

Já a governança, surge incialmente na administração privada e representa o modo como as instituições são administradas. No setor público, o conceito é semelhante, porém, se aplica a capacidade de governar, decidir e implementar políticas públicas, principalmente no tocante a capacidade técnica de conduzir a gestão. (PALUDO, 2003).

Apesar da já reconhecida importância dos dois termos citados anteriormente (governabilidade e governança), pretendemos concentrar nossa atenção para o terceiro conceito, a accountability. A accountability não possui tradução em nenhum idioma, entretanto, palavras como responsabilização e boas práticas podem aproximar-se do seu conceito. Esse termo, pode ser aplicado em organizações públicas e privadas, assim como na vida social.

Na literatura podemos mensurar três tipos de accountability, a horizontal, a vertical e a societal. A primeira, horizontal, refere-se a fiscalização e controle mutuo entre os órgãos governamentais, está ligado principalmente a transparência por parte dos gestores públicos, aos órgãos com poder de fiscalização como os tribunais e agencias fiscalizadoras. (PALUDO, 2003)

A vertical surge da relação entre políticos e sociedade, ou seja, ocorre quando o cidadão pode acompanhar, fiscalizar, cobrar e punir, as ações de seus representantes através da transparência de informações. Esse mecanismo, pode ser chamado de controle

social, empoderando o cidadão a punir os políticos que pratiquem ações indesejadas, principalmente com o poder do voto. (PALUDO, 2003)

A terceira, mas não menos importante, é a societal. Refere-se a relação entre os governantes e a sociedade civil. (ONGs, associações, mídia, etc...) Está não possui relação direta com o voto, nem tampouco, com as sanções que podem ser aplicadas, entretanto, devem possuir liberdade de expressão para denunciar possíveis irregularidades.

Contudo, podemos considerar que o modelo gerencial está em constante transformação no Brasil. Características como flexibilizações das relações intergovernamentais e políticas de resultados nunca estiveram tão presentes na gestão pública. Ao mesmo tempo, a crise na representatividade política no país e a cobrança por responsabilização dos atos dos gestores (accountability) tem aproximado a sociedade das tomadas de decisões dos políticos, surgindo então o termo democracia participativa. A participação da sociedade na discussão sobre políticas públicas a ela ofertada pelos governos, ainda é muito incipiente. Os recentes movimentos de rua nas cobranças por qualidade dos serviços públicos, nos dá um alerta que podemos melhorar nossa cidadania e consequentemente os níveis de democracia nacional.

3. DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

A democracia participativa segundo Perez (2004), consiste no modelo de gestão em que o povo possui poder de fiscalização sobre os seus representantes políticos. O objetivo primordial da participação social é atuação dos cidadãos diretamente na gestão principalmente na tomada de decisões e no controle da Administração Pública.

Sendo participação social um instrumento primordial para efetivação da democracia, vale destacar o ideal democrático de Rousseau, e o conceito contemporâneo Pateman e Habermas, sobre democracia participativa e deliberativa. A teoria clássica de Rousseau (1998) caracterizada como ideal democrático, defende ativa participação popular na vida política do Estado, como condição necessária para realização da democracia. Porém para Rousseau, só existirá democracia participativa se não houver desigualdade econômica e social entre os cidadãos.

Fugindo do pensamento clássico de Rousseau, para Pateman (1992), a principal função da participação na democracia participativa, é educativa; educativa no mais amplo sentido da palavra, tanto no aspecto psicológico quanto no de aquisição de práticas de habilidades e procedimentos democráticos. Salienta a autora, que quanto mais o cidadão participa mais capacitados se tornam para tomada de decisões, os mesmos deverão priorizar a participação em todos os níveis institucionais a começar pelo próprio ambiente de trabalho. Não visão da autora, para que haja democracia é necessário que exista uma sociedade participativa.

Quanto à teoria da democracia deliberativa de Habermas (2007) a esfera pública se torna o centro da mediação entre Estado e a Sociedade Civil. Na visão do autor, os atores da sociedade civil, por meio de argumentação, discussão, poderão influenciar nas tomadas de decisões política do Estado. Dessa maneira, a democracia semidireta ou participativa "trata - se da modalidade em que se alteram as formas clássicas da democracia representativa para aproximá-la cada vez mais da democracia direta" (Bonavides 2010, p.295). Esse modelo democrático utiliza três instrumentos principais: referendo, veto popular e a iniciativa popular.

O referendo é realizado, após a elaboração de algumas leis, pelo parlamento. Estas leis só se tornarão obrigatórias quando o corpo eleitoral, expressamente convidado, as aprova. A consulta popular na elaboração de leis pode ser obrigatória ou facultativa, vai depender da previsão constitucional. O referendo apresenta diversas modalidades, tais como: referendo consultivo (quando o povo é convocado a opinar sobre a conformidade ou não de uma lei, instituídas pelos parlamentos); referendo deliberativo (quando a consulta do povo é futura a elaboração de uma lei). Pode - se ainda distinguir o referendo constituinte (quando tratar sobre reforma ou emendas – Constitucionais) e referendo legislativo (quando se referir às leis ordinárias) (AZAMBUJA, 2008).

O veto popular consiste na manifestação do povo, contrário a uma medida ou lei já elaborada pelo o parlamento e posta em execução. Quando vários cidadãos, em determinado prazo, exercem o direito

constitucional e repudiam determinada lei, exercitam o veto popular "após a publicação da lei expira o prazo no qual a consulta ao povo poderia ser requerida ou provocada, admite-se que a lei está perfeita, aplicando-se por si mesma". (BONAVIDES 2010, p. 316) ou seja, quando os cidadãos não se manifestam em relação a determina lei, o silêncio equivale à concordância.

A iniciativa popular é o instrumento que mais se aproxima da democracia direta, o povo exige do parlamento a elaboração de determinadas leis ao contrário do referendo, onde as leis já estão criadas. Há duas formas principais de iniciativas popular: a iniciativa articulada é aquela em que o povo apresenta o projeto de lei completo, redigido por artigo, para ser discutido e votado. E a não articulada é aquela em que o povo exige que o parlamento elabore a lei para ser discutida e votada (AZAMBUJA, 2008).

A soberania popular pode ser exercida por diversos mecanismos de participação, tais como: audiências públicas, associações, conselhos, conferências, referendo, plebiscito, iniciativa popular, organizações não governamentais, orçamento participativo, gabinete digital, ouvidorias entre outros.

Dada a importância da democracia participativa, cabe além do incentivo da administração pública, o interesse da sociedade em participar das questões pertinentes a condução da gestão, o que podemos chamar de controle social. O controle social consiste na participação do cidadão, na fiscalização e no controle das ações do governo, sendo um importante meio de fortificar a democracia de um país.

Entretanto, não consiste em uma ferramenta que atinge a todos, mesmo que esteja disponível, esse tipo de informação só atinge a quem à busca. Nesse cenário, ferramentas tecnológicas podem simplificar o acesso a informações, tornando o governo mais transparente e incentivando a participação social, principalmente dos jovens.

A participação da sociedade junto aos diversos níveis de governo, está muito ligado à forma que o governante utiliza sua gestão e como esta, se comunica com a sociedade. A comunicação institucional, além de atender os princípios do direito administrativo (CF/88, art.37 caput) da publicidade, pode e deve ser atraente o suficiente para que o cidadão tenha interesse em saber e participar da gestão pública.

3.1 COMUNICAÇÃO EM REDE E CIDADANIA

Nos dias atuais o uso da tecnologia tem tomado proporções inimagináveis, em um cenário em que as pessoas não podem perder tempo, os celulares e tabletes fazem parte do cotidiano da sociedade moderna. Levy (1999), defende que a tecnologia jamais poderá ser separada da cultura e da vida social, "É impossível separar o homem do seu ambiente material e menos ainda sua parte artificial — das ideias por meio das quais os objetos técnicos são concebidos e utilizados" (LEVY, 1999, p.23).

A tecnologia é desenvolvida dentro de uma cultura social, ao mesmo ponto que a sociedade encontra-se condicionada a suas técnicas, dessa forma, podemos entender que o desenvolvimento social e cultura está diretamente ligado a tecnologia, compondo o que podemos chamar de sociedade em rede. A sociedade em rede, é uma nova forma de comunicação social, que consiste na interação das redes através da internet. A internet cria um novo universo, que ultrapassa as fronteiras locais e inclui o usuário em uma plataforma mundial, com ferramentas que vão do entretenimento a busca por informações (LEVY, 1999).

A tecnologia pode representar a solução para a distância entre representantes (políticos) e representados (cidadãos), conhecido como GAP, causada pela crise do modelo democrático representativo. Isso por que, um dos fatores mais positivos da rede de internet é o fato de não se restringir a informação. (SAMPAIO, 2010). Desse modo, segundo Silva (2009), o estado sempre exerceu funções de comunicação com a sociedade, o que vem mudando é a forma como essa comunicação é feita. A partir dos anos 90 a internet passou a ocupar uma função cada vez mais importante, em relação a divulgação de resultados, transparência, prestação de contas ou informações e comunica

É importante salientar que a boa comunicação entre a gestão pública e os cidadãos, é fundamental tanto para o devido funcionamento do modelo gerencial, quanto para o desenvolvimento da democracia participativa, melhorando assim, aspectos de accountability em relação aos gestores públicos e sociedade.

4. METODOLOGIA

O presente estudo é regido pelos princípios da natureza qualitativa, pois assume a linguagem como uma construção social, a qual é constantemente constrangida pela singularidade e subjetividade dos sistemas de crenças e valores dos sujeitos (CRESWELL, 2010; FLICK, 2009). E sob esses aspectos, entendemos que a plataforma virtual do Governo do Estado de Pernambuco, pode vir a ser uma fonte de estudo para compreender um pouco da gestão participativa no estado.

Nesse sentido, analisamos o site do governo de Pernambuco sob as mais de 60 recomendações da cartilha de usabilidade subdividindo-a em três aspectos principais 1) Conteúdo: com objetivo de identificar quais os serviços em destaque na página e qual sua importância para sociedade. 2) Usabilidade e acessibilidade: com o objetivo de analisar se a plataforma virtual é fácil utilização para a maior parte da sociedade, e 3) Linguagem: afim de identificar se o site é de fácil compreensão para o usuário.

Para isso, a coleta de dados ocorreu por meio da pesquisa e armazenamento documental disponível na plataforma *on-line* institucional do Governo de Pernambuco, o qual é registrada sob o seguinte domínio < http://www.pe.gov.br/>. Dessa maneira, foram feitos *Prt Sc* de seções para posteriormente serem analisados sob as três categorias analíticas já descritas. Vale ressaltar que utilizamos os critérios proposto por Flick (2009) e Creswell (2010) para coleta de dados, pois consideramos à relevância e confiabilidade da fonte como também a viabilidade de análise do dado.

5. GESTÃO PÚBLICA 2.0 – ANALISE DA PLATAFORMA VIRTUAL NO GOVERNO DE PERNAMBUCO

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tem evoluído de forma inegável nos últimos anos no Brasil, quando utilizadas como ferramenta de comunicação entre o governo e a sociedade tem evidenciando potencialidades e deficiências que pretendemos analisar.

O uso da internet como forma de melhorar a prestação de serviços tanto públicos como privados, parece ser praticamente unanime entre as organizações. Até mesmo aquelas que inicialmente eram contrarias ao uso da tecnologia, como o Greenpeace, passaram a utiliza-la como ferramenta. (DE MORAIS, 2000)

Entretanto, se tratando de serviços públicos, a internet ganha um novo patamar, já que, além de melhorar os serviços e, contudo, a comunicação com a sociedade, tem como função incentivar a cidadania (DE MORAIS, 2000). Nesse sentido, podemos considerar o ano de 2000, como marco fundamental, pois foi nesse ano, que surgiu o conceito de governo eletrônico no Brasil. Esse conceito, tem como função principal aprimorar a relação entre governo e sociedade, configurando uma importante ferramenta de democracia participativa.

Nesse estudo, nos atemos ao governo de Pernambuco, que iniciou seus esforços para criar mecânicos digitais a partir de 2003, através do decreto 25.347, com o objetivo de coordenar o desenvolvimento do governo digital no estado. (LEMOS, ALENCAR, COSTA, 2006). Contudo, concentraremos nossa atenção na plataforma online do governo de Pernambuco para analisa-la sobre três critérios, 1) Conteúdo, 2) Usabilidade/acessibilidade e 3) Linguagem. Consideramos essa plataforma fundamental na difusão da cidadania no estado, isso porque, os municípios tendem a espelhar suas ações no governo estadual, trazendo a necessidade ainda maior de estudos na área.

5.1 CONTEÚDO

Em relação ao conteúdo, utilizamos como critérios a gama de serviços disponibilizados pela página do governo do estado de Pernambuco, principalmente antes da dobra de páginas segundo recomendação da cartilha de usabilidade.

Figura 1: Página principal do site do governo do estado de Pernambuco.

Fonte: <http://www.pe.gov.br/> disponível em 30 de maio de 2017.

Consideramos nesse aspecto (Figura 1), um conteúdo resumido, não exibindo inicialmente, áreas de notícias como acontece em outras páginas estaduais. Isso pode ser considerado positivo, já que contribui para não haver carga de informações. Da página inicial, destacamos dois pontos principais.

O primeiro, em relação ao "Expresso Cidadão Virtual", que caracteriza-se por uma gama considerável de serviços ao cidadão, incialmente com 12 banners maiores, com os principais serviços e cores intuitivas, além da opção "outros serviços", direcionando para uma nova página, com uma lista de 109 serviços online, incluído os 12 iniciais. O segundo em relação ao acesso a informações e opções de busca, que seguem as recomendações iniciais cartilha da usabilidade (2010), porém, não oferece link direto ao portal da transparência do estado.

De maneira geral, consideramos o conteúdo do site satisfatório, porém, entendemos que a tamanho do banner poderia ser um pouco menor possibilitando maior destaque para áreas de contato direto entre a sociedade e o governo. Além disso as informações e campanhas constantes nos banners, apesar de importantes, estão bastante desatualizadas, com datas de 2015 e 2016.

5.2 USABILIDADE E ACESSIBILIDADE

Apesar de podermos considerar termos complementares, usabilidade e acessibilidade são distintos. O primeiro tem relação direta com a facilidade no uso de ferramentas, softwares e serviços por exemplo, já o segundo, trata-se da disponibilidade de acesso a maior parte das pessoas, independentemente de suas capacidades físico-motoras, culturais e sociais. (CARTILHA DE USABILIDADE, 2010)

Em relação a usabilidade, consideramos que página principal do governo do estado de Pernambuco, poderia melhorar em alguns aspectos importantes. A primeira diretriz recomendação 1.9 da cartilha da usabilidade (2010), diz que os sítios governamentais, devem dispor de ferramentas de auxílio a navegação. Apesar de possuir o mapa do site, o mesmo, está muito abaixo na barra de rolagem e pouco auxilia a navegação. Nenhum outro mecanismo de auxilio foi encontrado, o que pode oferecer alguma dificuldade a pessoas não familiarizadas com o site.

Já em relação a acessibilidade, no atemos as opções de acesso em demais meios eletrônicos como redes sociais e aplicativos para smartphones. Nesse ponto, a página principal oferece uma boa acessibilidade, já que disponibiliza diversos meios de solicitação de serviços, principalmente no tocante ao "expresso cidadão virtual". Entretanto há pouco espaço para debate entre sociedade em governo na página, suprimindo esse espaço a solicitações por e-mail.

5.3 LINGUAGEM

Conforme Marchezan (2012) a palavra dialogo é bem entendida como a reação do eu ao outro, e nesse ponto, consideramos, aspectos como clareza, simplicidade e legibilidade da informação.

Figura 2: Página da secretaria das cidades do site do governo do estado de Pernambuco.

Fonte: <http://www.pe.gov.br/> disponível em 30 de maio de 2017.

Acima, (Figura 2) destacamos a página da secretaria das cidades do estado de Pernambuco, como demonstrativo de análise. Consideramos, a linguagem simples, informações claras, com letras grandes e de fácil entendimento assim como constantes na cartilha da usabilidade, configurando um dos pontos fortes da página.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista a evolução da democracia, tendo como principal característica a descentralização, com novas atribuições para os poderes Estaduais e municipais, o poder social ganha cada vez mais evidencia na gestão pública brasileira. A sociedade insatisfeita com as atuais conduções de seus representantes políticos, tendem a exigir cada vez mais participação na gestão.

Outro fator que influencia muito ao contínuo crescimento do interesse da sociedade em participar das políticas, é a corrupção. Consideramos a corrupção uma das principais preocupações sociais, não atoa, já que escândalos e denúncias envolvendo grande parte dos políticos brasileiros surgem todos os dias na mídia.

Através da participação efetiva da população é possível ao menos inibir a ação de políticos mal-intencionados. Entretanto, o grande problema consiste no fato de que esse interesse social que aqui chamamos de cidadania, cresce a passos lentos e ainda não atinge a grande parte da sociedade.

Como evidenciado no texto, o desenvolvimento da democracia participativa depende dos atores principais. De um lado, o governo, a quem cabe a missão de criar políticas de incentivo a participação social, de outro, a sociedade, que precisa conhecer mais sobre política ao mesmo em que precisa aumentar o interesse em participar das gestões públicas.

Um dos aspectos que gostaríamos de enfatizar, é a relação direta entre transparência de informações públicas e desenvolvimento humano, segundo vários estudos incluindo o *transparency international*. Os países com melhores índices de desenvolvimento humano também se caracterizam por um alto nível de transparência e combate a corrupção.

Em relação ao estado de Pernambuco, identificamos, inúmeras ferramentas tecnológicas importantes, entretanto, em sua grande maioria voltada para os serviços e divulgação de resultados. Sentimos falta, porém, de ferramentas que auxiliem a relação governo e sociedade, na tomada de decisões, que pode resultar em otimização de gastos e melhor efetividade de políticas públicas.

Esses mecanismos em geral, representam baixos custos de implantação e pode impactar de forma muito positiva a gestão estadual. Alguns municípios do estado de Pernambuco como Recife e Caruaru, já disponibilizam algumas dessas ferramentas, mesmo que de forma incipiente, traduzem-se em políticas com excelentes resultados e que demonstram enorme potencial de crescimento.

Esse estudo faz parte de uma análise continuada, em que se pretende aprofundar os estudos acerca mecanismos tecnológicos de incentivo à cidadania não só em Pernambuco, mas também a nível nacional, analisando novos pontos, como acompanhamento efetivo das políticas públicas e participação no processo decisório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1]. ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 1997.

[2]. ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. 1997.

[3]. AZAMBUJA, Darcy. Teoria geral do Estado: Edição Revista e ampliada. prefácio Alexandre de Oliveira Torres Carrasco. São Paulo: Globo, 2008.

[4]. BONAVIDES, Paulo. Ciência Política. 17º edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

[5]. BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

[6]. BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Texto para discussão 9: administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. 1996.

[7]. BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço público, v. 47, n. 1, 1996.

[8]. CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 3ª ed., Porto Alegre, Artmed: 2010.

[9]. DE MORAES, Dênis. Comunicação virtual e cidadania: movimentos sociais e políticos na Internet. <http://www. almanaquedacomunicacao. com. br/artigos/1598. html>[acesso em 30 de abril 2017], 2000.

[10]. DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. RAE-revista de administração de empresas, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

[11]. DINIZ, Eduardo Henrique et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 1, p. 23-48, 2009.

[12]. FLICK, Uwe. Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. 3a. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

[13]. HABERMAS, Jürgen. Dialética da secularização: sobre razão e religião. Idéias & Letras, 2007.

[14]. INTERNATIONAL, Transparency, Corruption Perceptions 2016, disponível em: <https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016> acesso em 25 de maio de 2017 às 17:30h.

[15]. LEMOS, Daisy Jaci de; ALENCAR, Luciana Hazin; COSTA, Ana Paula Cabral Seixas; E-Gov: uma Análise dos Sites Estaduais de Pernambuco, Fortaleza-CE, XXVI ENEGEP, 2006.

[16]. LEVY, Pierre. Cibercultura. São Paulo: Ed. 34, 1999.

[17]. MARCHEZAN, Renata Coelho. "Diálogo" .In: Brait, Beth. Bakhtin: outros conceitos chaves. São Paulo: contexto, 2012(b), PP.115 a 131.

[18]. PALUDO, Augustinho, administração pública. – 3ª Edição. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

[19]. PATEMAN, Carole. Participação e Teoria democrática. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

[20]. PEREZ, Marcos A. A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública, Belo Horizonte: Fórum, 2004.

[21]. ROUSSEAU, Jean-Jacques. O contrato social. Trad. Antônio de Pádua Danesi. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

[22]. SAMPAIO, Rafael Cardoso. Participação política e os potenciais democráticos da internet. Revista Debates, v. 4, n. 1, p. 29, 2010.

[23]. SANTANA, Mercejane Wanderley. A administração pública e seus modelos: também modismos. Conjuntura e Planejamento, Salvador: SEI, n. 134, p. 38-47, 2005.

[24]. SCHERER-WARREN, i. Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização. são Paulo: hucitec, 1999.

[25]. SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração

pública. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

[26]. SILVA, Sivaldo Pereira da. Democracia online: pressupostos teóricos e inovações estruturais na comunicação do Estado contemporâneo. In: Congresso da associação brasileira de pesquisadores em comunicação e política. 2009.

Capítulo 8

ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO: PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS COM BASE NA METODOLOGIA LIFE CYCLE CANVAS NO LAIS/HUOL

Milena Cristina Duarte de Almeida
Jane Francinete Dantas
Josiane Araújo da Cunha
Pedro Henrique Germano Evangelista
Ricardo Alexsandro de Medeiros Valentim

Resumo: O artigo em questão propõe a criação de um escritório de projetos para um laboratório de inovação e tem como indicação a metodologia do *Life Cycle Canvas*, uma ferramenta que alinha a necessidade do gerenciamento estratégico com a consecução das ações de gerenciamento de projetos por meio da entrega eficiente e eficaz dos seus produtos e/ou serviços, o que vem a atender à demanda de padronização requerida pela alta gestão do laboratório. Com isso, foi elaborado um modelo de proposição de integração dessas ferramentas, a fim otimizar os processos advindos da gestão de projetos bem como contribuir para continuidade da inovação.

Palavras chave: Estratégia, Gestão de Projetos, *Life Cycle Canvas*, Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Os clientes e consumidores em geral têm demonstrado cada vez mais exigência acerca da prestação de serviços e da qualidade dos produtos. Igualmente, para que as instituições correspondam aos requisitos propostos, se faz necessária uma real adequação dos seus processos à entrega devida do produto requerido (dentro da conformidade e sem atrasos).

Desse modo, a correta definição da estratégia organizacional atrelada à área de inovação, dirige a instituição para o alcance dos seus objetivos assim como um maior controle gerencial dos resultados alcançados.

Em meio a esse contexto, se verifica a necessidade de otimizar o gerenciamento dos projetos desenvolvidos por um laboratório de inovação a fim de conciliar as estratégias traçadas.

Com base nisso, o presente artigo tem como objetivo alinhar os conceitos de estratégia e de inovação a fim de balizar a criação de um escritório de projetos em um laboratório de inovação, por meio da ferramenta proposta por Veras (2016), o *Life Cycle Canvas.*

O artigo é composto pela revisão da literatura acerca dos principais autores da área de estratégia, gestão de projetos e inovação. Por conseguinte, é disposta a metodologia no intento de integrar a filosofia macro da organização de modo sinérgico à execução operacional de projetos.

Por fim, sua análise e conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2. 1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia tem sido bastante difundido por diversos autores. Para o autor Mintzberg (2007), a estratégia se constitui da seguinte maneira:

É em um plano, o qual é formulado de modo consciente e dirigido a uma diretriz ou conjunto de ações para lidar com uma situação;

É também um pretexto, ou seja, uma manobra específica para alcançar algum resultado;

É um padrão, uma vez que ela advém de um padrão de ações;

É uma posição, pois é um meio de localizar uma organização no ambiente;

É uma perspectiva, haja vista que seu conteúdo consiste não somente em uma posição determinada, mas sim de maneira direcionada e fixa de olhar o mundo.

Já segundo Maximiano (2012), estratégia é um termo usado no mundo atual como sinônimo de escolha de meios para realizar objetivos.

Nogueira (2014) complementa que a estratégia é um processo pelo qual determinada organização define aonde pretende chegar e como ela galgará esse resultado.

A seguir segue a evolução as escolas da estratégica, conforme a Figura 1, Mintzberg (2007):

Figura 1 – Escolas do pensamento estratégico

NOME	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS (Formulação de estratégias)
Escola do Design	Processo de concepção
Escola do Planejamento	Processo formal
Escola do Posicionamento	Processo analítico
Escola Empreendedora	Processo visionário
Escola Cognitiva	Processo mental
Escola de Aprendizado	Processo emergente
Escola do Poder	Processo de negociação
Escola Cultural	Processo coletivo
Escola Ambiental	Processo reativo
Escola de Configuração	Processo de tranformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2007).

Portanto, com base nessas definições, é possível verificar que o conceito de estratégia evoluiu com o tempo e que o seu conceito toma formas diferentes, porém, elas mencionam sempre as ações necessárias para o alcance de algum resultado.

2.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Maximiano (2012), o planejamento estratégico é o processo de formular a estratégia, seja com base nas decisões tomadas no passado, que afetam a situação atual ou decisões que são tomadas no presente e que podem afetar o futuro de uma organização.

Dessa forma, ainda segundo o autor, as etapas do processo estratégico são (MAXIMIANO, 2012):

Análise da situação: em que situação nos encontramos?;

Análise do ambiente: quais são as ameaças e as oportunidades?;

Análise dos pontos fortes e fracos: quais são os nossos pontos fortes e fracos dentro da organização?;

Definição dos objetivos e estratégias: para onde devemos ir?;

Estratégias funcionais e operacionais: o que devemos fazer para alcançar os objetivos?;

Execução e avaliação: controlar e avaliar se o plano foi cumprido ou não.

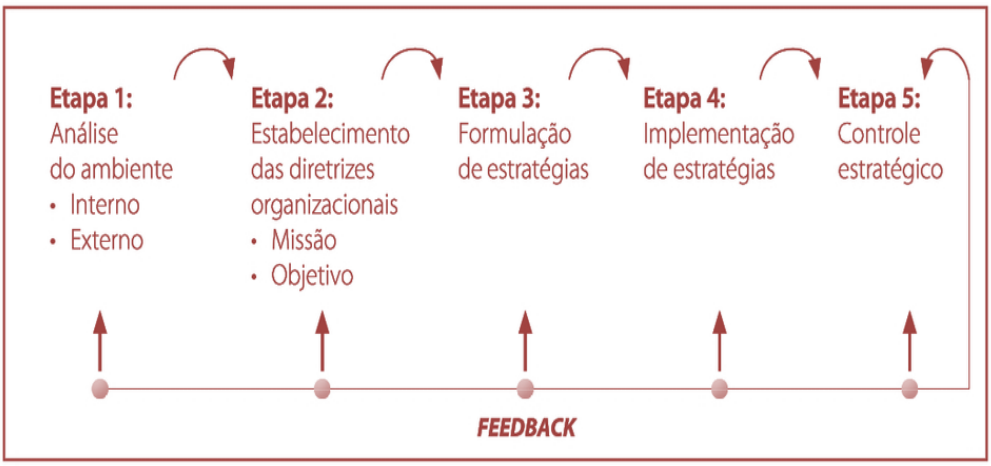
Similarmente, Certo e Peter (2010), define as etapas do planejamento estratégico na Figura 2.

Conforme elencado pelos autores Certo e Peter (2010), ao iniciar-se o planejamento estratégico é preciso compreender o ambiente que circunda a organização (interno e externo), estabelecer os seus direcionamentos (missão, razão de ser; visão, aonde se pretende chegar), formular as ações para o alcance dos objetivos traçados, implementá-los e mantê-los em constante *feedback.*

Desse modo, constata-se que o planejamento estratégico segue um direcionamento de ações balizado pela organização tendo em vista os resultados definidos que se quer alcançar.

Segundo Maximiano (2012), o planejamento está divido em estratégico (geralmente a longo prazo e formulado pela alta cúpula), o tático (de médio prazo e os gerentes são responsáveis por traduzir as metas a serem alcanças por suas equipes) e por fim, o operacional (ocorre a execução propriamente dita das ações e tem como característica o curto prazo).

Figura 2 – etapas do planejamento estratégico



Fonte: Certo e Peter (2010).

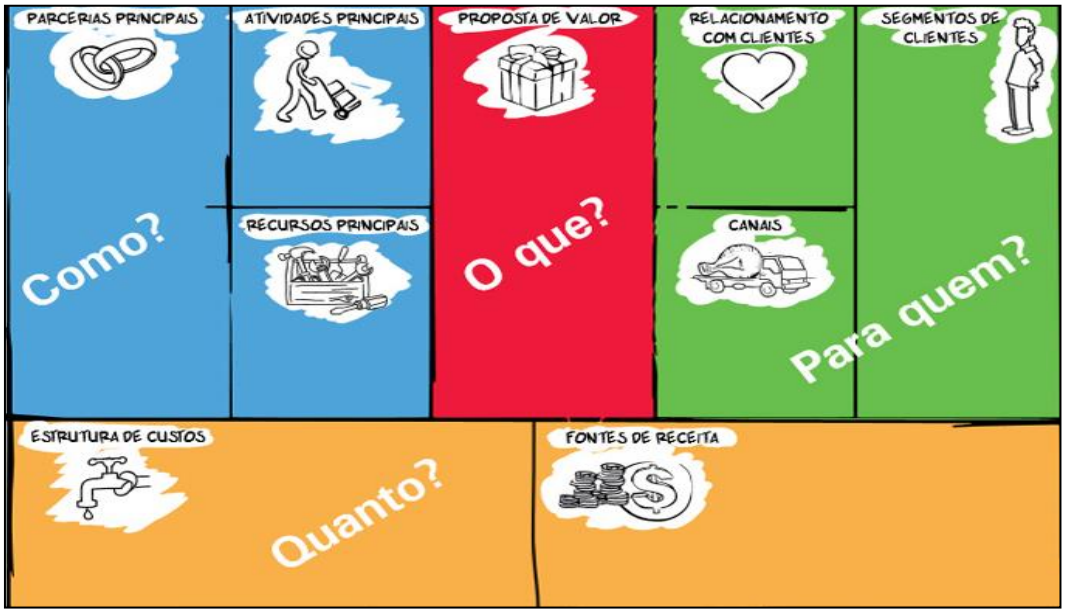
2.1.2 CANVAS

Elaborada pelo suíço Alex Osterwalder com a finalidade de facilitar o entendimento completo de um negócio. Assim, o modelo tem o desígnio de descrever todos os elementos e fases que compõem um empreendimento, proporcionando a integração da organização (SEBRAE, 2016).

Ainda de acordo com a Instituição, os componentes principais de um empreendimento são: segmento de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, principais parcerias e custos (SEBRAE, 2016).

A Figura 3 representa a estrutura do *Canvas*.

Figura 3 – Modelo do *Canvas*.



Fonte: SEBRAE (2016).

A ferramenta apresenta como vantagem a sua fácil utilização, pois ela é preenchida por *post-it*, o que simplifica o processo de gerenciamento e implementação.

Para isso, os empreendedores devem responder as seguintes perguntas:

O que vou fazer? (A resposta será a proposta de valor);

Para quem vou fazer? (Definição do público alvo, canal de distribuição);

Como vou fazer? (Descobrir e definir os principais recursos, fornecedores, parceiros);

Quanto vou gastar? (Viabilidade financeira do projeto).

Para que a ferramenta funcione de forma adequada, ela necessita que as informações estejam alinhadas com as reais demandas do empreendedor.

A ferramenta pode ser alterada conforme a ocorrência de mudanças e novo posicionamento da organização.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Segundo o PMI (2013), projeto é um esforço temporário realizado para criação de um produto ou serviço único, com início e fim pré-definidos.

Já o gerenciamento de projetos está relacionado à aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas, e técnicas às suas atividades a fim de cumprir os requisitos determinados pelo cliente (PMI, 2013).

De acordo com Veras (2016), as características de um projeto são:

Ser temporário: possui início e fim definidos;

Entrega produtos, serviços ou resultados exclusivos: criam entregas exclusivas, incluindo os resultados;

Ser elaborado progressivamente: desenvolvido em etapas, que são baseadas em um escopo.

Ainda segundo o autor, alguns elementos devem ser aplicados em todo o projeto: identificação dos requisitos, ou seja, das necessidades do projeto; definição de objetivos claros e alcançáveis; e o equilíbrio das demandas conflitantes de qualidade, tempo, escopo e custo (VERAS, 2016).

Gerenciar um projeto tipicamente inclui (PMI, 2013):

Identificação dos requisitos;

Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado;

Estabelecer e manter a comunicação ativa com as partes interessadas;

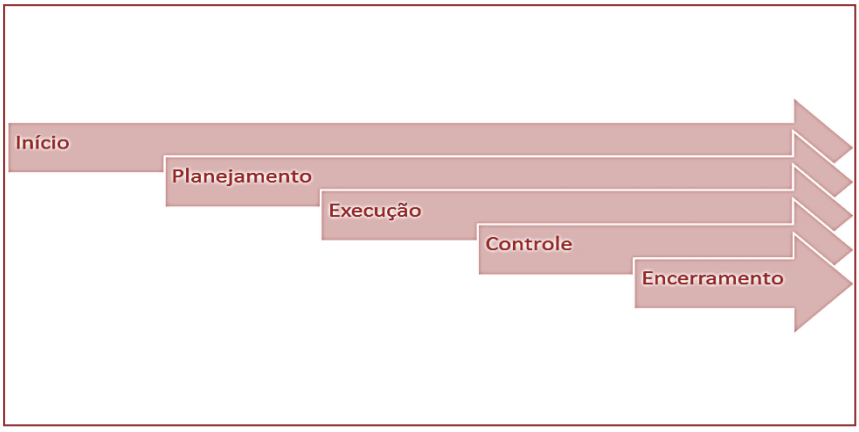
Balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam, a:

- Escopo;
- Qualidade;
- Cronograma;
- Orçamento;
- Recursos;
- Riscos.

As circunstâncias específicas do projeto influenciarão as exceções que devem ser enfocadas pelo gerente do projeto e determinam a aplicação de processos de gerenciamento de projetos apropriados.

Abaixo, seguem as fases do gerenciamento de projeto na Figura 3:

Figura 3 – Fases do gerenciamento de projetos



O ciclo de vida do projeto se dá pela iniciação com o termo de abertura e direcionado para o planejamento, posteriormente é realizada a sua execução e em paralelo à execução o monitoramento e o controle, caso os requisitos

sejam atendidos, o projeto é encerrado (PMI, 2013).

Destarte, o gerenciamento de projetos deve atender aquilo que o cliente demanda a fim de garantir o cumprimento dos seus requisitos assim como a satisfação e qualidade do produto, serviço ou resultado.

2.3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Como elencado na seção 2.1.1, o planejamento estratégico é um plano composto por ações no intento de alcançar uma situação futura pré-definida por determinada organização.

Os projetos, desse modo, servem como ferramentas operacionais para implementação e execução dessas ações e por isso, devem estar estritamente alinhadas com a estratégia e o seu planejamento.

O PMI (2013) discorre que frequentemente os projetos são utilizados como meio direto ou indireto para a consecução dos objetivos propostos pelo planejamento estratégico. Assim, geralmente eles são autorizados com as seguintes finalidades:

- Demanda de mercado;
- Oportunidade/estratégia de negócio;
- Necessidade de natureza social;
- Consideração ambiental;
- Solicitação do cliente;
- Avanço tecnológico;
- Requisito legal.

Com tal entendimento, a organização que possuir o tipo de modelo orientado para gerenciamento de projetos, necessitará estar correlacionada com os interesses, com a missão e com a visão da organização, a fim de que seus resultados planejados sejam concretizados.

2.4 INOVAÇÃO

De acordo com Schumpeter (1982), a inovação precede de um produto novo ou da melhoria de um produto já existente como também em termos de processos.

O desenvolvimento tecnológico e a inovação são decisivos para o aumento da produtividade e do emprego. A necessidade de alcançar um melhor entendimento das estruturas que propiciam ou prejudicam o processo de inovação acarretou importantes avanços durante a década de 1980, desde o nível teórico ao empírico (MANUAL DE OSLO, 2005).

Ainda segundo o Manual de Oslo (2005), a inovação ocorre tanto no nível macro, que está atrelada ao crescimento econômico nacional e aos padrões do comércio internacional, quanto a nível micro, ou seja, dentro das organizações, cuja pesquisa e desenvolvimento é visto como um fator de maior capacidade de absorção e utilização pela empresa de novos conhecimentos, não somente o conhecimento tecnológico.

3 METODOLOGIA

A pesquisa tem como objetivo propor a criação de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP ou em inglês PMO) para um laboratório de inovação com vistas à adequação do *Life Cycle Canvas*.

Do ponto de vista do problema, a abordagem da pesquisa será qualitativa, uma vez que considera a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (SILVA; MENEZES, 2005).

A finalidade da criação do escritório de projetos se deu pela demanda na padronização da governança do laboratório com relação à quantidade expressiva de projetos.

Igualmente, para que o escritório de projetos seja criado, se faz necessário adotar os seguintes requisitos, de acordo com a PMI (2013):

Servir como suporte no intento de desempenhar um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos;

Servir como ferramenta de controle, uma vez que o escritório de projetos exige conformidade através de vários meios, pois envolve a adoção de estruturas ou metodologias que possibilitam esse gerenciamento;

Ter função diretiva, já que assumem o controle dos projetos por meio do seu gerenciamento direto.

O PMO reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados.

O PMO é a ligação natural entre os portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos (PMI, 2013).

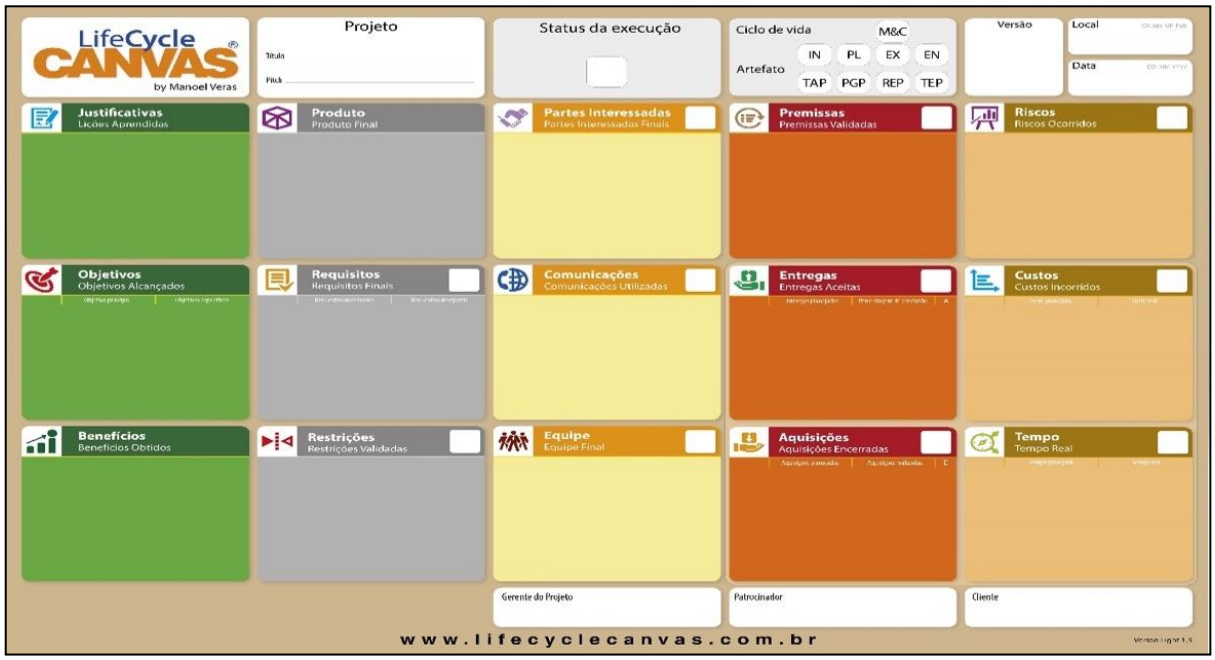
Assim, no intento de facilitar a visualização bem como o gerenciamento de uma grande quantidade de projetos, é proposto à utilização da ferramenta *Life Cycle Canvas* (LCC), a qual permite de forma simples gerenciar diversos tipos de projetos durante todo o seu ciclo de vida. (VERAS, 2016).

A escolha pela aplicação do método se deu pela alta complexidade em lidar com o guia de gerenciamento de projetos, o PMBOK, formulado pela PMI (2013).

Com adequação do *Canvas* (ferramenta de gestão estratégica) às melhores práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pelo *PMBOK Guide*, é possível geri-los em todos as suas fases e incorporar de forma sistemática possíveis mudanças que venham a ocorrer durante a gestão do projeto (VERAS, 2016).

Na Figura 4, é demonstrada a metodologia proposta:

Figura 4 – Tela do *Canvas* com inserção das melhores práticas do *PMBOK Guide*.



Fonte: Veras (2016).

A vinculação de um negócio a projetos é um aspecto de suma importância para entender a sua gestão (VERAS, 2016).

Figura 5 – Relação entre desempenho e gestão de projetos

Fonte: Adaptado de Veras (2016).

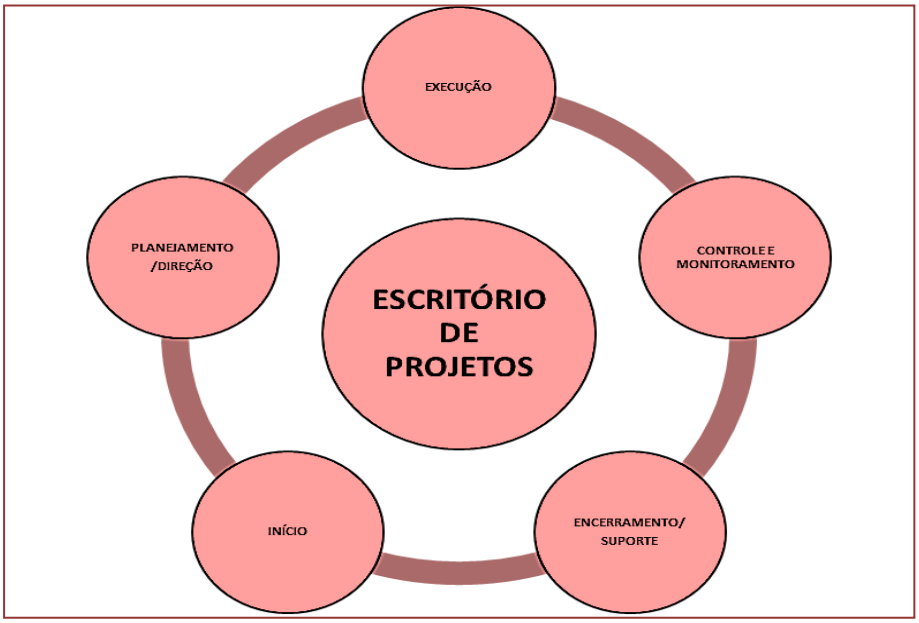
Desse modo, para que o negócio ou organização seja ele privado ou público venha a ser bem-sucedido, se faz necessário compreender que o desempenho de suas atividades está intimamente ligado às estratégias traçadas pela empresa.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com a integração da estratégia do laboratório de inovação e a criação do escritório de gerenciamento de projetos será possível melhorar e controlar com maior grau de precisão os projetos da instituição.

Desse modo, a estrutura do escritório de projetos como formação central terá os núcleos de planejamento, suporte, controle e acompanhamento dos projetos, os quais farão o controle por meio da ferramenta LCC, conforme demonstrada na Figura 6 abaixo elencada:

Figura 6 – Estrutura do escritório de projetos



Com essa estrutura, será possível acompanhar de forma sintetizada todo o processo de execução do projeto com base no guia das melhores práticas *PMBOK Guide*.

Assim, a tela do LCC será adotada da seguinte forma:

A coluna verde da Figura 2 será responsável por responder e abonar a execução do projeto com a justificativa, objetivos, benefícios; a coluna cinza listará o produto a ser entregue, requisitos do produto e suas restrições; a coluna amarela discorrerá acerca das partes interessadas, como se darão as comunicações, assim como será constituída a equipe do projeto; a coluna laranja irá inserir as premissas, entregas e aquisições necessárias e por fim, a última coluna marrom, avaliará os riscos, os custos bem com o tempo requerido para cada fase do projeto.

A tela é alimentada por meio de *post-it* e a sua alteração ocorre conforme a execução de cada fase do ciclo de vida do projeto, disposto na Figura 4, proposta de estrutura de projetos.

A equipe do escritório de projetos será responsável por acompanhar, monitorar e medir os processos dos projetos, a fim de viabilizar a qualidade, o gerenciamento eficiente e eficaz de todos os projetos.

A figura 7 elenca as fases da implementação e interligação do escritório de projetos com a estratégia organizacional.

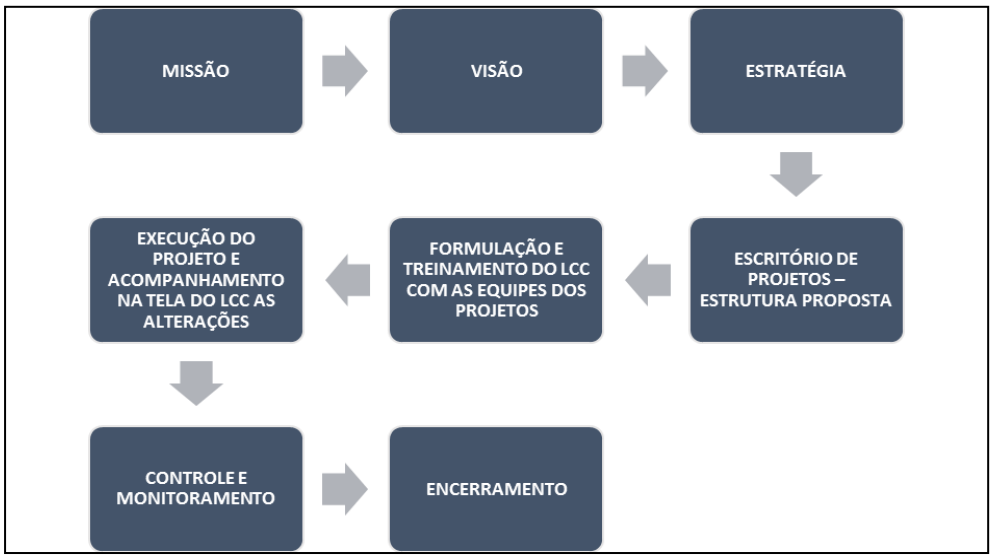
Portanto, para que a metodologia proposta seja implementada, se faz indispensável o alinhamento das equipes e dos gestores com a missão organizacional, a visão (alcance de um cenário futuro/planejamento estratégico), definição das ações a serem executadas.

Com isso, a informações serão repassadas e recebidas pelo escritório de projetos, o qual desenvolverá o *Life Cycle Canvas* juntamente com o gestor responsável do projeto e sua equipe.

A partir desse planejamento, a execução dos projetos terá início em paralelo ao acompanhamento e controle, a fim de gerar melhorias nos processos e soluções de problemas que venham a ocorrer.

E por fim, caso os requisitos sejam cumpridos e as metas, o projeto será entregue ao cliente.

Figura 7 – Implementação do escritório de projetos e da ferramenta LCC



5 CONCLUSÃO

O artigo em questão propôs a criação de um escritório de projetos com o intuito de enxugar e tornar mais simples o gerenciamento acerca do acompanhamento e dar clareza na execução dos projetos do LAIS/HUOL, o que possibilitará maior qualidade, diminuição de custos e a tomada de decisão baseada em evidências, uma vez que tudo é registrado e medido.

Igualmente, por ser uma ferramenta nova, a pesquisa contribui para que seja difundida no meio acadêmico e no seu uso, assim como o

estudo pode ser utilizado para melhorias e trabalhos futuros.

Como sugestão de avanços futuros, sugere-se que o modelo proposto seja validado pelos gerentes dos projetos assim como pela Coordenação do Laboratório, a fim de que a sua aplicabilidade possa de fato contribuir para o crescimento e alcance dos resultados da instituição.

REFERÊNCIAS

[1]. CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias. Trad. Reynaldo C. Marcondes, Ana Maria R. Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

[2]. MANUAL DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Produção: ARTI e FINEP. 3. ed. 2005.

[3]. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

[4]. MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos, e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2007.

[5]. NOGUEIRA, Suckhow Cleber. Planejamento estratégico. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

[6]. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK. 5ª ed. Pensilvânia: Project Management Institute, Inc. 2013.

[7]. SEBRAE. Como construir um modelo de negócio para sua empresa. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em 31 ago 2016.

[8]. SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4 Ed. rev. Atualizada. Florianópolis: UFSC, 2005.

[9]. SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril, 1982.

[10]. VERAS, Manoel. Gestão dinâmica de projetos: Life Cycle Canvas. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

Capítulo 9

POTENCIALIDADES E DEMANDAS PARA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: ANÁLISE EM UM INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

Alyne Cecilia Serpa Ganz

Josué Vogel

Diovani Luzia Pozza

Adriana Kroenke

Resumo: O processo de extensão universitária é uma ação desenvolvida junto à comunidade e seu objetivo é oferecer ao público externo o acesso ao conhecimento adquirido com o ensino e a pesquisa realizado dentro da universidade. Para que os Institutos Federais de Santa Catarina (IFSC) possam estabelecer novos programas, projetos e ações com extensão universitária na comunidade faz-se necessário conhecer quais as potencialidades que a instituição possui e quais as necessidades da comunidade. O estudo tem por objetivo a análise das potencialidades e demandas para extensão do Instituto Federal de Santa Catarina e entidades de Jaraguá do Sul. Para atender o objetivo desta investigação foi realizada uma pesquisa com as partes interessadas, ou seja, com os servidores do Instituto Federal (IF) do campus de Jaraguá do Sul e com entidades interessadas em extensão como instituições de Comunicação, Cultura, Direitos Humanos e Justiça, Educação, Meio Ambiente, Governos, Religiosas, Associações, Museus, Assistência Social, Clubes, Saúde e Sindicatos. Trata-se de um estudo descritivo com abordagem quantitativa. Foram aplicados questionários estruturados e os resultados obtidos foram analisados por meio da aplicação da técnica estatística multivariada de análise por correspondência (ANACOR). Os principais resultados indicam que as potencialidades da instituição estão entre as áreas do Meio Ambiente, Comunicação e Cultura. Os resultados também mostraram áreas que possuem limitações para serem trabalhadas, como exemplo, Trabalho, Direitos Humanos e Justiça. Para tanto, os resultados deste trabalho poderão orientar futuras capacitações dos profissionais da instituição com o objetivo de melhorar qualitativamente o planejamento, organização e execução das atividades de extensão desenvolvidas.

Palavras chave: Educação, Extensão, Potencialidades, Análise de correspondência.

1 INTRODUÇÃO

A educação para cumprir seu papel constitucional deve ter sua base no Ensino, Pesquisa e Extensão, que pode ser realizada em diversas áreas do conhecimento e na instituição como um todo, sendo principal aos grupos de trabalho que estão envolvidos no processo de ensino, pesquisa e disseminação dos conhecimentos. Para isso é necessário que a organização se envolva de maneira conveniente com todos os participantes e que os resultados sejam significativos, seja na área específica, na instituição ou na sociedade (Sleutjes, 1999).

Os Institutos Federais (IFs) contribuem com os pilares da educação e tornam-se um meio democrático para a propagação do conhecimento oferecendo à comunidade ao seu redor possibilidades para extensão universitária. Os IFs possuem uma característica única dentre as instituições educacionais pois, engloba a formação do estudante de nível médio que é integrada à educação profissional de nível técnico, e se articula com a graduação tecnológica, especializações Lato Sensu e Stricto Sensu. Esse caminho percorrido nos níveis de ensino numa mesma área de conhecimento científico e tecnológico refere-se a um modelo de qualidade educacional com aprovação pelos resultados obtidos pelos egressos dos IFs (Mec, Setec, 2008).

Diante dessa realidade os IFs têm buscado por meio de seus campi identificar junto à sociedade quais são as reais necessidades levantadas por ela e quais os projetos que podem ser executados juntamente com seu corpo funcional, possibilitando o desenvolvimento ao processo educacional de uma forma atrativa, acessível e de qualidade. Uma das potencialidades oferecidas pelos IFs que pode supri tal necessidade é a extensão universitária.

A extensão universitária é a ligação entre a universidade e a sociedade. Tal atividade tem como meta principal a orientação de um processo de ensino, cultural, cientifico e tecnológico que visa a ligação entre a educação e a investigação cientifica de forma que possibilita uma relação prospectora entre a universidade e a sociedade (Castro, 2004; Melo Neto, 2002). A extensão universitária tem importância primordial para o desenvolvimento do ser humano como indivíduo ativo, que pode transformar o meio em que vive por meio da relação com a comunidade em que está inserido. Permite a todos uma vivência que impacta numa maior conscientização do mundo e das pessoas que pertencem ao mesmo espaço, reconhecendo as diferenças e respeitando-as. (Cruz et al., 2010).

Para Morosini et al., (2016) a qualidade na gestão de extensão universitária se dá por meio do estabelecimento de equilíbrio entre a qualidade acadêmica e o compromisso social incluindo o desenvolvimento cultural, técnico e científico para colaborar com uma sociedade mais justa. Ainda segundo o autor o conceito generalizado e de conhecimento global sobre o ensino universitário versa sobre o triple inseparável de ensino, pesquisa e extensão, sendo tal aspecto referência para a qualidade em consenso social.

Há intervenções na extensão universitária, estas em forma de ações socioeducativas, que devem ser realizadas de modo participativo voltado à qualificação profissional, estímulo à reflexão nas práxis, dentro de um ambiente de colaboração e respeito entre os participantes. O trabalho interdisciplinar deve propor e discutir alternativas que possam suprir as demandas da comunidade (Sugahara, 2012).

Sleutjes (1999) reflete sobre o ensino, a pesquisa e a extensão, citando-os como fundamentais para a perseverança e preservação do espirito universitário. O autor cita dois aspectos para o existir complexo e excelente da universidade, sendo o primeiro referente a manter o espaço para a criação e a eficiência, e o segundo referente ao ressurgimento de valores adormecidos, como a sincronização e os ajustes para a ligação, o vínculo, entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

Neste contexto, Boavida e Ponte (2002), destacam que é de grande valor investigar sua própria prática profissional analisando para isso as suas principais potencialidades. Com base no exposto, a presente pesquisa é fundamentada na seguinte questão problema: Quais as potencialidades e demandas para extensão do Instituto Federal de Santa Catarina e entidades de Jaraguá do Sul, Santa Catarina? E consequentemente tem por objetivo a análise das potencialidades e demandas para extensão do Instituto Federal de Santa Catarina e entidades de Jaraguá do Sul.

Obtidas estas respostas, deve haver um esforço das partes para uma interação maior

com o propósito de clarear os objetivos, os resultados esperados e se possível materializa-los em parcerias. Estas podem ser firmadas numa troca de conhecimento através de oficinas, palestras, seminários, mesa redonda, encontros, exposição, feiras, cursos, Workshop ou outra atividade de extensão que possa ser considerada uma troca de valor com a comunidade, além desses ganhos, contamos também com o fortalecimento da imagem do IFSC perante a comunidade como uma instituição qualificada para o ensino, pesquisa e extensão.

O presente artigo está estruturado em cinco tópicos iniciando com a presente introdução. Em seguida, apresenta-se a fundamentação teórica que abordará uma breve contextualização dos Institutos Federais de Educação e extensão universitária. Na sequência apresenta-se a metodologia da pesquisa, a análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E POTENCIALIDADES E DEMANDAS.

Os Institutos Federais (IF) foram criados em 2008 com o intuito de complementar o trabalho das Universidades Federais e proporcionar uma educação de maior qualidade à sociedade brasileira. "Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais". (ART. 1º DA LEI Nº 11.892/2008).

Os institutos federais bem como as instituições de ensino têm participação importante à sociedade, visto que devem ser capazes de formar profissionais capazes e conscientes, com alto impacto social (Silva & Nassar, 2016). Esses Institutos são federais não apenas por marcar presença nos Estados da Federação, mas também por serem financiados principalmente pelo orçamento público federal. Apesar do poder público financiar todo o investimento, o que caracteriza o IFs como uma política pública é sua atuação na busca da igualdade social, econômica, geográfica e cultural. Vale ainda ressaltar que "enquanto política pública, os IFs assumem o papel de agentes colaboradores na estruturação das políticas públicas para a região que polarizam, estabelecendo uma interação mais direta junto ao poder público e às comunidades locais" (BRASIL, 2008, p.22).

Os institutos Federais, incumbida em sua função de auxílio à comunidade possui diversas atividades de extensão, bem como outros institutos de ensino superior. Ao pesquisar o que é extensão, descobre-se que é o "ato ou efeito de estender", nada mais do que estender alguma coisa de um ponto a outro, no contexto do ensino universitário, extensão é a prática de estender os ensinamentos e conhecimentos da universidade para a comunidade. Segundo Cruz et al. (2010), o sentido do termo extensão deve ser entendido no conceito real da palavra. Para Freire (1971, p. 20), "o que interessa é entender que extensão indica a ação de estender, que é um verbo transitivo direto e indireto. Porque quem estende, estende algo (objeto direto da ação) a alguém (objeto indireto da ação), que recebe o objeto da ação verbal".

As Instituições de Ensino Superior (IES), que utilizam a Extensão Universitária, abordam as questões sociais e a difusão de conhecimentos, utilizando ações socioeducativas em empreendimentos cooperativos e levando em conta a autonomia de grupos em situação de vulnerabilidade social (Sugahara, 2012). Para Santos (2014) a atividade de extensão universitária é oportunidade de laboratório para aprendizagem profissional e renovação do conhecimento (artístico, científico, tecnológico e cultural) gerado na instituição. Possibilita a produção de novos conhecimentos de forma interdisciplinar por meio de suas ações, além de contribuir para a formação cidadã e profissional dos estudantes universitários, com oportunidade de trabalho a partir da realidade objetiva existencial da sociedade. Dessa forma estão cooperando para o estabelecimento de uma sociedade mais ética, igualitária, justa, fraterna e verdadeiramente democrática (Santos, 2014).

Após o contexto exposto, torna-se necessário identificar as partes interessadas para se realizar um levantamento de suas potencialidades e demandas para extensão. Entende-se partes interessadas como as pessoas e entidades com potencial para impactar ou serem impactadas por um projeto. Essa identificação também permitirá uma posterior coleta de informações quantitativas e qualitativas para se determinar os interesses, as expectativas e as influências

na formação de potenciais parcerias que aumentem a possibilidade de êxito do projeto (Pmbok, 2013). Para Morosini et al. (2016) refletir sobre a qualidade do ensino superior se faz possível por meio de alguns indicadores que podem dar certa orientação.

A caracterização desse potencial do quadro funcional, indicamos a própria formação acadêmica, experiência profissional e/ou outras qualificações que possam ser transformadas em atividades de extensão como: atividades de desenvolvimento e serviços tecnológicos; atividades de interesse técnico, social, científico, esportivo, artístico ou cultural; fomento ao estágio e emprego; curso de formação profissional; visitas técnicas; produção e publicação; fomento de emprego e renda e outras atividade que possam ser disponibilizados à sociedade (Resolução 20/2013/CS – IFSC). Essas atividades podem ser realizadas dentro dos três níveis existentes de extensão: como uma Ação (atividade com no máximo 20h); um Projeto (conjunto de ações) ou um Programa (conjunto de projetos), no entanto, necessitam ser registradas na Diretoria de Extensão da PROEX. A tabela 1 apresenta as potencialidades empregadas no levantamento da presente pesquisa, que representam as habilidades que os IFs podem proporcionar à comunidade.

Tabela 1 – Potencialidades/Necessidades para com o IFSC

Potencialidades	Variável	Exemplos
Comunicação	Visa captar a necessidade quanto aos aspectos comunicativos	Comunicação social; mídia comunitária; comunicação escrita e eletrônica; produção e difusão de material educativo; televisão universitária; e rádio universitária.
Meio Ambiente	Visa captar a necessidade quanto aos aspectos ambientais	Preservação e sustentabilidade do meio ambiente e desenvolvimento sustentável; desenvolvimento regional sustentável;
Cultura	Visa captar a necessidade quanto aos aspectos culturais	Desenvolvimento cultural; cultura, memória e patrimônio; cultura e memória social; cultura e sociedade; folclore, artesanato e tradições culturais; produção cultural e artística na área de artes plásticas e artes gráficas;
Educação	Visa captar a necessidade quanto aos aspectos de ensino	Educação básica; educação e cidadania; educação à distância; educação continuada; educação de jovens e adultos; educação para a melhor idade; educação especial; educação infantil; ensino fundamental; ensino médio; incentivo à leitura.
Saúde	Visa captar a necessidade quanto aos aspectos referentes à saúde	Promoção à saúde e qualidade de vida; atenção a grupos de pessoas com necessidades especiais; atenção integral à mulher; à criança à saúde de adultos; à terceira idade; e adolescente e ao jovem; capacitação e qualificação de recursos humanos e de gestores de políticas públicas de saúde; cooperação interinstitucional e cooperação internacional na área; ...
Tecnologia	Visa captar a necessidade quanto aos aspectos tecnológicos	Transferência de tecnologias apropriadas; empreendedorismo; empresas juniores; inovação tecnológica; polos tecnológicos; direitos de propriedade e patentes.
Trabalho	Visa captar a necessidade quanto aos aspectos trabalhisticos	Reforma agrária e trabalho rural; trabalho e inclusão social; educação profissional; organizações populares para o trabalho; cooperativas populares; questão agrária; saúde e segurança no trabalho; trabalho infantil...
Direitos Humanos	Visa captar a necessidade quanto aos aspectos referentes aos direitos humanos	Assistência jurídica; direitos de grupos sociais; organizações populares; e questões agrárias.
Nenhum	Variável Neutra	Indica nenhuma necessidade em especial referente às potencialidades dos IFs.

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 1 apresentado, discute oito potencialidades, que se tem potencial para realizar pelo IFs, que tem como intuito ver em qual área das expostas os servidores e entidades instigam maior investimento e desenvolvimento. Conclui-se então, que há espaço tanto para os servidores usarem suas potencialidades em demandas especificas na comunidade, ou a comunidade contribuir com o IFSC no seu processo educativo, e essas

parcerias podem acontecer através de atividades informais ou se mais complexas por meio de termo jurídico que defina as responsabilidades. Mas para um melhor planejamento, organização e execução elas devem estar agrupadas respeitando as oito áreas temáticas estabelecidas pela Política Nacional de Extensão, sendo: "Comunicação, Cultura, Direitos Humanos e Justiça, Educação, Meio Ambiente, Saúde, Tecnologia e Produção, e Trabalho" (Forproex, 2012, p. 25)

Essa visão de troca de saberes é defendida por Rocha (2008) que propõe que a extensão deve se diferenciar do ensino e da pesquisa interagindo com a comunidade de forma solidária visando a solução mútua de seus problemas independentes de quais sejam. Também é defendida por Silva (2001), pois ela considera o conceito do conhecimento emancipador da extensão como uma prática que pensa suas consequências, saindo a relação sujeito-objeto e entrando a solidariedade, a participação e a reciprocidade entre esses sujeitos. E é complementada por Moura & Barbosa (2006), estes estabelecem que os projetos educacionais "apresentam complexidade e incertezas (riscos) e sua origem advém de um problema, necessidade, desafio ou oportunidade de pessoas ou instituições".

3 METODOLOGIA

Para atingir a finalidade do estudo que foi analisar as potencialidades e demandas para extensão do IFSC e entidades de Jaraguá do Sul, utilizou-se o método da análise de correspondência (ANACOR). A pesquisa classifica-se como descritiva, de levantamento (survey) e abordagem quantitativa. A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta em documentos (Cervo & Bervian, 2002). A pesquisa quantitativa é uma investigação empírica cuja finalidade é delinear ou analisar fenômenos, avaliar programas ou isolar variáveis-chave. Foram utilizados instrumentos estatísticos nas fases de coleta, tratamento e análise dos dados (Hair Jr. et al., 2005)

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo compreendeu os servidores do IFSC de Jaraguá do Sul, num total de 193 colaboradores, e também provenientes do banco de dados dessa pesquisa um total de 518 entidades receptoras ou atingíveis da extensão do IF. A amostra contou com 70 (36,3%) respondentes servidores e 107 (20,1%) respondentes de entidades e/ou departamentos.

3.2 COLETA DOS DADOS

Por meio de grupo focal foi identificado os objetivos estratégicos a serem incorporados na pesquisa e a melhor sequência lógica das perguntas, posteriormente esses aspectos foram transformados no presente questionário, o qual foi submetido à pré-teste com sete (07) servidores e sete (07) entidades. Hair Jr. et al., (2005, p. 85) cita que "os grupos de foco constituem uma das técnicas de entrevista exploratória mais empregada. Todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos os utilizam para reunir informações". O grupo de foco reúne um pequeno grupo de pessoas e um moderador já com uma lista predeterminada, o moderador conduz a discussão, e os participantes discutem o questionamento e o respondem em consenso grupal, indicando por vezes sugestões, o entrevistador identifica os tópicos determinantemente relevantes e os processa posteriormente (Hair Jr. et al., 2005).

A coleta de dados abrangeu o período do segundo semestre de 2016 e foi realizada por meio de questionário elaborado no Google Docs e enviado por correio eletrônico para os possíveis respondentes. O questionário enviado para os servidores constava com 23 questões; e propôs analisar o conhecimento, envolvimento, potencial, importância, satisfação, interesse e disponibilidade para extensão. O questionário enviado para as entidades constava 13 questões e buscou identificar a relação do seu conhecimento, participação, importância, satisfação e necessidades para extensão do IFSC. Quanto à tabulação dos dados de natureza descritiva, utilizou-se planilha eletrônica, apresentado por meio de tabelas dinâmicas.

Foi utilizada a técnica ANACOR para visualizar por meio de mapas perceptuais a proximidade das variáveis não métricas. A análise de correspondência é uma técnica cuja finalidade é apresentar as cooptações entre um grupo de variáveis nominais não necessariamente métricas em um mapa

conceitual, admitindo, assim, a análise visual entre as correspondências, padrões e estruturas pertencentes aos dados (Bell, 1977; Fávero et al., 2009). Para tal, se caracteriza por basicamente duas etapas: i) cálculo de medida de associação e ii) criação do mapa perceptual. Para a primeira, utiliza-se o teste Qui-quadrado de modo a padronizar os valores das frequências e formar a base para as associações. Após a padronização dos valores, a ANACOR gera medidas em distância de forma a representar o grau de associação atribuído pelo Qui-quadrado em espaço dimensional, formando assim uma representação gráfica projetada de forma plana das relações multidimensionais entre as categorias das variáveis estudadas (FÁVERO et al., 2009).

No primeiro passo supradescrito calcula-se o Qui-Quadrado, que se dá pela equação 1.

$$\chi^2 = \sum_{i,j} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \qquad (1)$$

Em que:

$O_{ij} =$
n_{ij} ,*representa o numero de observações reais*

$E_{ij} =$
np_{ij} ,*representa o número esperado de observa*

Após a "padronização" dos resultados pelo valor do Qui-Quadrado, desenvolve-se a tabela de contingência ou tabela cruzada da qual se obtém os valores das distâncias, gerando então o grau de associação em espaço dimensional. Ao final a análise se baseia nas ligações entre linhas e colunas dos dados formando uma tabela de contingências e representando o gráfico isotrópico da relação da tabela de correspondência (Meulman & Heiser, 2011).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise será apresentada em três momentos, no qual primeiramente será abordado o perfil das entidades respondentes do estudo, no segundo momento é levantada a mesma discussão quanto aos servidores, e por fim será apresentada e discutida a análise de correspondência entre os respondentes e as possibilidades do IFSC, principal abordagem do estudo.

4.1 PERFIL DAS ENTIDADES E SERVIDORES

Na Tabela 2 estão dispostas as questões para as entidades. Procurou-se identificar o grau de conhecimento dos mesmos em relação ao tema proposto e conhecer o grau de importância do papel do IF no desenvolvimento e transformação social da comunidade.

Tabela 1 – Questões Entidades

Você sabe o que é Extensão?		
Sim	79	73,8%
Não	28	26,2%
Como você considera o papel de uma Instituição Federal de Ensino no desenvolvimento e transformação social de uma comunidade?		
Indiferente	1	0,9%
Importante	13	12,1%
Muito importante	93	87,0%
Total	107	100%

Observa-se que quanto ao conhecimento do significado e objetivo da extensão universitária as entidades em suma têm conhecimento, apresentando quase 74% dos respondentes com resposta afirmativa, porém tem-se ainda 26% das entidades respondentes sem ter o conhecimento do que é o projeto de extensão universitária. Assim, ressalta-se a referência de Sleutjes (1999) que cita como condição para as instituições de

ensino superior funcionarem, o resgate de valores que podem ficar adormecidos, a exemplo da "sincronização e os ajustes necessários ao ideal de vincular ensino, pesquisa e extensão".

Assim resumidamente as entidades respondentes da pesquisa detêm em suma o conhecimento da temática da pesquisa e consideram de grande importância o trabalho do IF para com a comunidade. Logo, a partir dos resultados encontrados tem-se plena confiança na pesquisa desenvolvida, visto que os respondentes possuem conhecimento do tema e advindo de um entendimento do trabalho proposto pelo IF à comunidade.

Os resultados apresentados na Tabela 3 por sua vez mostram os dados detalhados em relação aos servidores. Teve-se a intenção com os questionamentos proporcionados obter um perfil de respondentes quanto aos seus interesses e verificar se os achados obtidos advêm de alguma característica específica.

Tabela 1 – Questões Servidores

Você sabe o que é Extensão?		
Sim	61	87,1%
Não	9	12,9%
Você já participou como Coordenador de algum(a) Programa, Projeto ou Ação de Extensão do IFSC?		
Não sei responder	1	1,4%
Sim	32	45,7%
Não	37	52,9%
Você já participou como Integrante da Equipe Executora de algum(a) Programa, Projeto ou Ação de Extensão do IFSC?		
Não sei responder	2	2,8%
Sim	50	71,4%
Não	18	25,8%
Como você considera o papel de uma Instituição Federal de Ensino no desenvolvimento e transformação social de uma comunidade?		
Não sei responder	1	1,4%
Importante	15	21,4%
Muito importante	54	77,2%
Qual a sua carreira?		
Técnico	26	37,1%
Docente	44	62,9%
Qual a sua idade?		
21 a 30 anos	20	28,6%
31 a 40 anos	29	41,4%
41 a 50 anos	17	24,3%
51 ou mais	4	5,7%
Total	70	100%

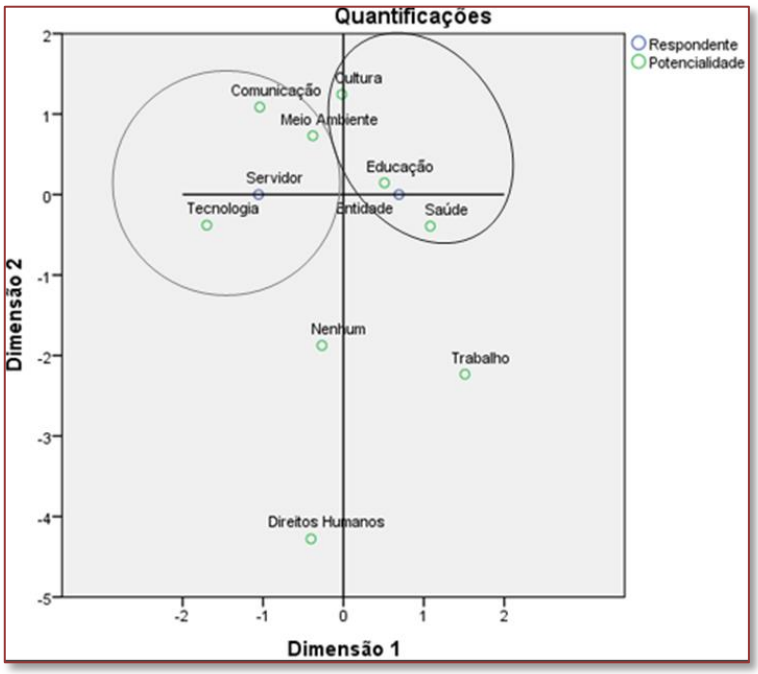
Ao analisar as respostas dos servidores do IFSC tem-se que 87% destes conhecem o conceito e a meta da extensão universitária, uma porcentagem realmente significativa, corroborando com a análise das entidades para a mesma pergunta, porém em maior grau. Aos servidores foram propostas algumas perguntas diferenciadas, quanto à participação como coordenador ou somente integrante de projetos de extensão, obteve-se

como resposta 52% e 71% respectivamente, apontado que pelo menos metade dos servidores já participou de projetos como coordenadores e quase a totalidade já participou de projetos como integrantes de outra forma que não fosse coordenação, demonstrando um grande envolvimento do IFSC em proporcionar extensões e em envolver os servidores nesta proposta tão significativa.

Os respondentes obtinham em suma entre 31 a 40 anos, sendo o maior percentual, porém não realmente significante visto que as outras idades também estavam presentes em nível interessante. Da amostra 63% são docentes, indicando um conhecimento realmente positivo quanto ao tema. E igualmente aos questionamentos às entidades quanto à importância do IFSC para com o seu papel na comunidade, obteve-se 77% dos respondentes afirmando este ser "muito importante", corroborando com as respostas das entidades.

4.2 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA

A análise dos dados compreendeu a tabulação primária em planilha eletrônica, a qual foi posteriormente utilizada para realização da Análise de Correspondência para visualização das características que se agrupam de acordo com a análise destacada. A figura 1 de correspondência refere-se às potencialidades versus respondentes (servidores e instituições), que compreende as questões relacionadas às temáticas disponíveis para a extensão e possíveis potencialidades e necessidades



Tem-se como resultado dos agrupamentos que os respondentes representantes da população dos servidos do IFSC tem maior proximidade com as potencialidades de "Comunicação", "Meio Ambiente" e "Tecnologia". De acordo com a análise apresentada tem-se que para os servidores que estão diretamente e internamente ligados com o IFSC a potencialidade que o instituto oferece que deve ser aprofundada com maior ênfase e concordância é a de tecnologia, sendo desenvolvidos trabalhos de extensão que desenvolvam aspectos tecnológicos e ajudem a alavancagem da tecnologia na sociedade. Corroborando sua percepção com Sobrinho (2007) que afirma que a área de educação tecnológica é um fator estratégico para o desenvolvimento tecnológico nacional, bem como conveniente para onerar o processo de inserção da cidadania.

A potencialidade de "Meio Ambiente" foi também destaque na opinião de tais entrevistados, sendo esta referente a aspectos que desenvolvam a sustentabilidade e a autonomia ambiental da sociedade, além de explanar à comunidade ensinamentos e

conhecimento para melhor desenvolver e preservar o meio ambiente. O que é fato mundialmente conhecido e que corrobora com Freitas et al. (2012) que afirma que contemporaneamente a sustentabilidade é essencial para a atividade econômicas e sociais, tanto dos indivíduos quanto das regiões, e que a articulação entre a produção de conhecimento das universidades e institutos são potencialidades locais para tais fins. Por fim, os servidores consideram ainda a "Comunicação" como projeto de extensão de grande relevância para a comunidade, que tem como intuito principal a divulgação e conhecimento sobre formas e meios de comunicação.

Ao analisar o grupo díspar de respondentes, entidades, temos divergências quanto as preferencias e necessidades percebidas pelo grupo. Para tal grupo, a extensão universitária deve possuir maior ênfase nos seus potenciais de ajudar a comunidade nos campos de "Educação", "Cultura" e "Saúde". A "Educação" é a potencialidade com maior ênfase nas respostas das entidades, destacando uma grande preocupação e dispensa de atenção com o ensino complementar oferecido pelos IFs. O que corrobora com a literatura que afirma que a importância da geração e repasse de conhecimentos, que são materializados em forma de ensino de qualidade e pesquisa cientificas que possuem intuito de resolver os desafios e dificuldades sociais, econômicas, políticas e culturais da sociedade (Marra & Melo, 2005; Mitchell & Ryder, 2013).

Já a segunda necessidade apontada pelo grupo de entidade é referente à "Saúde", e equivale à aspectos ligados à saúde, tanto de programas que auxiliem com necessidades especiais até programas que capacitem gestores da área da saúde, o que implica uma preocupação da comunidade com os recursos e gestão do bem-estar público, referente à saúde. E por fim, tem-se a potencialidade referente à cultura, que obteve também destaque na opinião das entidades receptoras da extensão do IFSC, sendo que os projetos referentes à tal potencialidade são referentes à trabalhos culturais, artísticos, musicais, dança entre outros já destacados no tópico supra desenvolvido sobre a extensão universitária e demandas. Corroborando com Palma, Alvez e Silva (2013) que afirma que os IFs além de preparar para o mercado de trabalho devem contribuir para a inserção social dos cidadãos.

Quanto as percepções dos respondentes, nenhum dos dois grupos acreditam que não deve ocorrer projetos de extensão, sendo a opção "Nenhum" não agrupada com nenhum dos respondentes, e corroborando com os achados nas análises anteriores dos tópicos 4.1 e 4.2 que são indicam que os dois grupos da amostra consideram a extensão "Muito Importante" para o instituto e para a comunidade. A potencialidade "Trabalho" não carrega grande importância para nenhum dos grupos questionados, sendo está uma característica que os respondentes consideram não ser pertencentes à extensão e sim muito provavelmente a outro campo. A potencialidade de "Direitos Humanos" foi a que obteve pior aproximação dos dois grupos de respondentes, sendo este referente a auxilio e ensino jurídico, formação de grupos sociais a até questões agrárias, sendo considerada de pouca relevância no contexto da extensão universitária. De forma geral tem-se que as potencialidades disponíveis do IFSC e as necessidades de acordo com os servidores e entidades são em suma parecidas, não em totalidade, mas não com grande divergência, porém destaca-se que para um maior alcance da comunidade as potencialidades à serem exploradas devem ser as de "Educação", "Cultura" e Saúde.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por objetivo analisar as potencialidades e demandas para a extensão do IF de Santa Catarina de Jaraguá do Sul, onde se fez um cruzamento entre as potencialidades para extensão dispostas e oferecidas pelo IF e quais as demandas mais necessárias de acordo com instituições e servidores. O estudo contribui para o conhecimento das potencialidades e demandas do IF da cidade de Jaraguá do Sul, por meio da extensão a instituição tornar-se mais ativa e presente na comunidade. O levantamento dos dados possibilita o conhecimento de quais cursos, palestras, projetos, etc., de extensão que o IF deve investir seus esforços e recursos, perceber quais as áreas a sociedade necessita mais ações e quais são as suas potencialidades. No entanto, dada a grande diversidade de temas pode-se no decorrer do tempo à instituição de ensino trabalhar com temas diferentes dos apresentados.

O perfil das entidades demonstrou que a maioria delas têm o conhecimento do que é extensão e que é considerado de muita importância o trabalho do IF para com a comunidade. Quanto aos servidores alcançou as mesmas constatações em relação às entidades, complementando que os respondentes tinham idade média, que eram em suma docentes e que haviam participado ao menos como integrantes de algum projeto de extensão do IFSC. Quanto aos resultados obtidos pela análise de correspondência tem se que na percepção dos servidores as potencialidades se concentram nas áreas do Meio Ambiente, Comunicação, Cultura e Tecnologia e Produção, já quanto às entidades são necessárias ações nas áreas da Educação, Cultura e Saúde.

Com a realização do levantamento das potencialidades e demandas, a instituição tem uma direção de quais ações e programas elaborar, sabendo quais os profissionais mais indicados para colocar em prática e quais esforços necessários serão utilizados para beneficiar todos os envolvidos no processo de ensino, pesquisa e extensão. Estas ações são relevantes e contribuem com a educação na sua totalidade. Possibilitando que o IFSC atenda de melhor forma as necessidades da comunidade e cumpra de forma mais eficiente seu papel na sociedade.

O artigo possui como limitação a quantidade de respondentes da pesquisa, que mesmo sendo de grande relevância ainda não contabiliza a totalidade da amostra, e a revisão de literatura, a qual não possui grande literatura distinta de resoluções e leis, que tratem a temática de extensão universitária. A principal contribuição deste estudo é o conhecimento das potencialidades e demandas em ações de extensão, que possibilitarão o IF a elaborar programas e projetos específicos para colaborar efetivamente com a sociedade onde está inserido e promover o desenvolvimento local por meio da educação, utilizando o ensino, pesquisa e a extensão como alicerce.

Sugestões de pesquisas futuras podem ser realizadas com questionamentos envolvendo outras partes interessadas, a exemplo da comunidade que não foi ouvida para se obter um conhecimento mais amplo sobre a necessidade de programas de extensão, também pode ser realizada a mesma pesquisa ampliada a outros campi do IF no Estado de Santa Catarina, bem como em outros estados brasileiros.

REFERÊNCIAS

[1]. Alperstedt, G. D., Martignago, G. & Fiates, G. G. S. (2006). O Processo de Adaptação Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior sob a Ótica da Teoria Institucional. *Revista de Ciências da Administração*, 8(15), 1-24.

[2]. Asif, M. & Searcy, C. (2014). A composite index for measuring performance in higher education institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(9), 983-1001.

[3]. Bastos, R. C. (1987). Sistemas de Custos para Universidades Federais Autárquicas. *RAP*, 21(3), 58-81.

[4]. Bell, R C. (1977). Using SPSS to analyse repertory grid data. In: Proceedings of the Eleventh International Congresso Personal Construct Psychology, Barcelona.

[5]. Boavida, A. M. & Ponte, J. P. (2002). Investigação colaborativa: Potencialidades e problemas. In GTI (Org), Reflectir e investigar sobre a prática profissional (pp. 43-55). Lisboa: APM.

[6]. Carbone, C. (1995). A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. RAP, 29(1), 34-47.

[7]. Castro, L. M. C. (2004). A universidade, a extensão universitária e a produção de conhecimentos emancipadores. Reunião anual da ANPED, 27, 1-16.

[8]. Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (2002). Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

[9]. Cruz, B.P.A. et al. (2010). Extensão Universitária e Responsabilidade Social: 20 anos de experiência de uma instituição de ensino superior. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ.

[10]. Diagnóstico das áreas de vulnerabilidade social: Jaraguá do Sul, SC – Joinville, SC : Núcleo Criativo Painel, 2012.

[11]. Durham, E. R. (2003). O ensino superior no Brasil: público e privado. Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo.

[12]. Fávero, et. al. (2009). Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier.

[13]. Ferreira, M. V. A., Serra, F. A. R., Ferreira, M. P. & Santos, N. D. (2010). Planejamento Estratégico Participativo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) Comunitária. Estratégia e Negócios, Florianópolis, 3(1), 28-52.

[14]. Freitas, C. C. G., Maçaneiro, M. B., Kuhl, M. R., Segatto, A. P., Doliveira, S., & Lima, L. D. (2012). Transferência tecnológica e inovação por meio da sustentabilidade. Revista de Administração Pública, 46(2), 363-384.

[15]. Gomes, L. F. A. M., Mello, J. C. C. B. S. D., Rangel, L. A. D., Gomes, E. G. & Fuks, S. (2002). Apoio à Administração Universitária: Aplicação dos Métodos Macbeth e UTA na Universidade Federal Fluminense. Revista de Administração Mackenzie, 3(2), 155-174.

[16]. Gopal K., Kanji, Abdul Malek & Bin A. Tambi (1999) Total quality management in UK higher education institutions, Total Quality Management, 10:1, 129-153.

[17]. PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK, 5ª. ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.

[18]. Gutierrez, G. L. (1993). Gestão Participativa nas Universidades Paulistas. Revista de Administração, 28(2), 92-102.

[19]. Hair Jr, et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

[20]. Hlandchanko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167-176.

[21]. Leitão, S. P. (1987). Indicadores de Desempenho na Universidade: Uma Avaliação. *RAP*, 21 (2), 55-72.

[22]. Magalhães, E. A. D., Silveira, S. D. F. R., Abrantes, L. A., Ferreira, M. A. M. & Wakim, V. R. (2010). Custo do ensino de graduação em instituições federais de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Viçosa. *RAP*, 44(3), 637-666.

[23]. Marcelino, G. F. (2002). Gestão da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília - UNB. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 6(2), 25-52.

[24]. Marra, A. V. & Melo, M. C. D. O. L. (2005). A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. *RAC*, 9(3), 9-31.

[25]. Martins, A.C.P. (2002). Ensino Superior no Brasil: Da descoberta aos dias atuais. *Acta Cirúrgica Brasileira* – vol. 17(suplemento 3).

[26]. Melo Neto, J. F. (2002). Extensão Universitária: bases ontológicas. *Extensão universitária: diálogos populares*, 13.

[27]. Meulman, J. J. & Heiser, W. J. (2011). SPSS Categories 11.0. Chicago: SPSS.

[28]. Mitchell J. J. & Ryder, A. J. (2013). Developing and Using Dashboard Indicators in Student Affairs Assessment. *New Directions for Student Services*, 2013(142), 71-81.

[29]. Morosini, M. C., Fernandes, C., Barbosa, M., Leite, D., Franco, M. E. D. P., Cunha, M. I. D., ... & Aguiar, M. (2016). A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores. *Revista Brasileira de Educação*, 21(64), 13-37.

[30]. Moura, D. G., Barbosa, E. F. (2006). Trabalhando com Projetos: Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais. Petrópolis, RJ: Vozes.

[31]. Paiva, R. C. V. D., Barbosa, F. V., Gonçalves, R. G. & Costa, D. D. M. (2014). Educação Superior Privada: Um Estudo do Desempenho Financeiro em nove Instituições de Ensino Superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(1), 66-97.

[32]. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO IFSC. IFSC: O futuro em construção. PDI 2015 – 2019

[33]. PSAD em números: distribuição da carga horária da atividade docente no IFSC: 2015 [recurso eletrônico] / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. – Florianópolis. Publicação do IFSC, 2016.

[34]. Rebelo, L. M. B. (2008). Para Além do Processo Racional de Formação de Estratégias em Universidades Públicas: Um Olhar com Foco na Teoria da Complexidade. *Estratégia e Negócios*, 1(2), 135- 158.

[35]. Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica / Ministério da Educação, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. v. 1, n. 1, (jun. 2008). – Brasília: MEC, SETEC, 2008.

[36]. Rocha, J. C. (2008). *A Reinvenção Solidária e Participativa da Universidade: estudo sobre redes de extensão universitária no Brasil*. Salvador: EDUNEB.

[37]. Santos, M.P.A. (2014). A Extensão Universitária como "laboratório" de ensino, pesquisa científica e aprendizagem profissional: Um estudo de caso com estudantes do curso de licenciatura em Pedagogia de uma faculdade particular do estado do Paraná. UFSC – *EXTENSIO – Revista eletrônica de extensão*. Florianópolis, 11(18), 36 – 52.

[38]. Silva, M. G. M. (2001). Extensão Universitária no sentido do ensino e da pesquisa. Construção conceitual da extensão universitária na América Latina/ Dóris Santos de Faria, organizadora. – Brasília: Universidade de Brasília.

[39]. Sleutjes, M. H. S. C. (1999). Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino-pesquisa-extensão. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: 33(3), 99-111.

[40]. Sobrinho, M. D. (2007). Universidade tecnológica ou instituto federal de educação, ciência e tecnologia. MEC, Brasília.

[41]. Sugahara, C. R. (2012). A Extensão Universitária como Ação socioeducativa. Universidade Católica de Campinas - Campinas – SP.

[42]. Umashankar, V. & Dutta, K. D. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. International Journal of Educational Management, 21(1), 54-67.

Capítulo 10

A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA GRÁFICA DO RECIFE

Adailton Elias da Silva
Paulo Alves Gonçalves

Resumo: Este estudo objetiva verificar quais as abordagens conceituais e instrumentais dentro da Logística podem contribuir para a otimização e integração dos processos produtivos das indústrias gráficas do Recife- PE. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, tendo como coleta de dados o levantamento bibliográfico e uma pesquisa de campo nas gráficas inseridas na região metropolitana do Recife. O atual cenário gráfico tem levado muitos empresários do ramo a repensar sua forma de atuação no sentido de minimizar as ameaças e aproveitar as oportunidades para melhorar seus resultados. A Logística, apesar de muito comentada nos dias atuais, é pouco empregada em sua totalidade nas atividades diárias das gráficas inseridas Região Metropolitana do Recife, quer seja pelo desconhecimento cabal da sua essência, quer seja pela falta de percepção da sua eficiente utilidade. Após investigação bibliográfica e análise dos questionários da pesquisa de campo, as conclusões mais relevantes são que, quando aplicados de maneira correta os conceitos e fundamentos da integralização da logística nas organizações/empresas, o resultado fica evidente na redução dos custos totais, maior rentabilidade, competitividade, consolidação e confiabilidade dos clientes em saber que terá o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, na quantidade e qualidade certas a custos otimizados.

Palavras-Chave: Logística; Gráficas; Competitividade; Recife.

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia em máquinas, equipamentos e *softwares* no setor gráfico, torna-se cada vez mais acirrada a competição na área. A cada dia, as empresas, indústrias e setores que atuam no setor gráfico, buscam otimizar os processos de produção, bem como reduzir os seus custos, com vistas a manter e conquistar novos clientes. Nessa perspectiva, esse setor lança mão das mais diferentes estratégias, a saber: busca de novos fornecedores, aquisição de máquinas modernas, *softwares* de gestão, melhoria dos processos, qualificação da mão-de-obra, além do implacável controle sobre os seus custos administrativos, operacionais e suas despesas (FARIA, 2007).

Nesse cenário competitivo, uma pequena diferenciação no processo produtivo pode conduzir as empresas a melhores resultados na produção e nas vendas, gerando vantagens competitivas e, por conseguinte, maiores *share* de mercado. Este estudo postula que a adoção de um processo de logística pode melhorar os indicadores de competitividade das empresas no setor gráfico da capital do Estado de Pernambuco. Os argumentos que dão sustentação a esta hipótese são fundamentados, entre outras coisas, nas definições e resultados presentes na literatura, bem como na análise dos questionários respondidos por meio da pesquisa de campo.

O primeiro passo para o entendimento da ideia a ser desenvolvida neste artigo é a definição formal do processo de logística. Para Novaes (2007, p.35), por exemplo, esse conceito pode ser definido a partir do Council of Suplly Chain Management Professionals norte-americano, isto é, a logística será "o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor."

Embora já seja amplamente utilizada com sucesso no Brasil desde 1970, em diversos ramos de atividades, no setor gráfico do Recife, ainda não atingiu sua plenitude, por não conhecer sua essência ou pela falta de percepção de sua eficiente utilidade dentro de todo o processo empresarial, pois toda vez que houver uma movimentação de material, produto, serviço ou informação de um lugar para o outro, estar-se no campo da Logística e, certamente, envolvidos em atividades como: processamentos e controle de pedidos, planejamentos e controle dos processos, suprimentos, manufatura/Produção, movimentação e armazenagem, transportes e distribuição, etc. (NOVAES, 2015).

Isso posto, este trabalho tem como objetivo principal discutir o efeito do uso da logística como vantagem competitiva na tomada de decisões e na redução dos custos associados aos processos logísticos. De uma forma secundária, também serão indicados os caminhos a serem analisados para obtenção do conhecimento da referida ferramenta, dando uma rápida passagem pelo cenário gráfico atual no estado de Pernambuco.

Justifica-se a realização dessa pesquisa, pelo fato de demonstrar alguns fatores de relevância aos empresários, na área da logística, uma vez que a redução dos custos pode trazer não apenas resultados competitivos como também o aumento da lucratividade para a empresa.

Esse estudo realizou-se através de pesquisa bibliográfica e exploratória, apresentando a demonstração de evidências, as quais comprovaram que aqueles que fizerem o emprego e utilização correta dos fundamentos da Logística, terão um grande diferencial competitivo frente aos que não os usarem. Foi feito também a análise dos resultados da pesquisa de campo, a qual mostra evidências claras que as gráficas que usam e consideram a logística como fator competitivo mostram melhores resultados nos seus processos como um todo. Será também apresentada algumas propostas de melhorias às empresas gráficas do Recife, mostrando assim que a aplicação correta e adequada dos princípios e fundamentos da Logística nas atividades diárias do ambiente gráfico pode trazer reais vantagens competitivas para àquelas empresas que os adotarem, também será apresentada sugestões de estudos futuros para o aprimoramento desse valioso instrumento estratégico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CENÁRIO DO MERCADO GRÁFICO

Segundo Eduardo Carneiro Mota – Presidente do Sindusgraf PE (Sindicato das Indústrias Gráficas de Pernambuco), o setor gráfico terminou o ano de 2015 com queda de aproximadamente 7% na produção, e

analisando os Resultados da Indústria Gráfica publicados pela ABGRAF (Associação Brasileira das Indústrias Gráficas) Nacional, observou-se que, desde 2012, não houve aumento no número total de estabelecimentos no País. Pelo contrário, diminuiu a mão de obra contratada, assim como os investimentos realizados pelas empresas. No ano de 2014, os investimentos não chegaram nem perto das marcas dos anos anteriores, onde são apontados alguns motivos como: concorrência desleal do mercado chinês, elevação dos preços dos insumos, energia, taxas, tributos, juros, máquinas e equipamentos, além da restrição de crédito para as pequenas e microempresas, conclui Eduardo Mota. (GRAPHIUM, 2015 set/out).

Segundo a ABGRAF-PE, Graphium (2015, set/out), cerca de 45% das gráficas foram instaladas durante a década de 1990 e 22% de 2000 a 2003 - período que registrou crescimento em torno de 28%. Esse cenário deixa claro que as empresas do ramo gráfico no estado de Pernambuco, já tiveram seus dias de glória, mas que a situação atual não é nada confortável frente a atual crise política, econômica e financeira. Em meio a essa crise que assola o país, podemos observar, na íntegra, a preocupação e insatisfação do empresário gráfico brasileiro expostas na Carta Aberta da Indústria Gráfica Brasileira, lançada no 16º Congresso Nacional da Indústria Gráfica realizado no Rio de Janeiro em 02 de outubro de 2015. De acordo com o referido documento, representantes do setor gráfico e sindicatos, participaram do 16º Congresso, com o objetivo de se "[...] manifestar diante da crise econômica instalada em nosso país e da perspectiva de aumento de impostos anunciada pelo governo como parte do ajuste fiscal, inadiável para a recuperação da credibilidade do Brasil". (GRAPHIUM, 2015).

Ainda de acordo com a Carta Aberta da Indústria Gráfica Brasileira, o setor gráfico apresentase, da seguinte forma:

Composto por 21 mil empresas, sendo 96,9% de micro e pequeno portes, em 2014, o setor faturou R$ 45,8 bilhões e gerou 216 mil empregos diretos. Em 2015, indicadores da Confederação Nacional das Indústrias (CNI) já mostram que, entre janeiro e junho, a indústria gráfica nacional teve queda de 5,1% nas vendas reais, frente ao mesmo período do ano passado, seus postos de trabalho encolheram 5,7%, enquanto as horas trabalhadas recuaram 3,3% e a massa salarial caiu 8,8%. (www.abigraf.org.br/namidia/noticias/carta-aberta-da-industria-grafica-brasileira).

Pensando nos desafios apresentados e naqueles que hão de vir, no dia 09 de outubro de 2015, foi realizado o Planejamento Estratégico 2016/2017 do SINDUSGRAF-PE (Sindicato das Indústrias Gráficas de Pernambuco) e ABGRAF – PE (Associação Brasileira das Indústrias Gráficas, seção Pernambuco). O encontro recebeu o apoio da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco – FIEPE. Dentre os assuntos abordados, um merece destaque para o enfrentamento da crise; trata-se da Terceirização no setor gráfico, pois pesquisa da ABGRAF Nacional Graphium (2015, set/out), revelou que 77% dos estabelecimentos gráficos, terceirizam algum tipo de serviço. As terceirizações tanto abarcam atividades-meio quanto atividades-fim e abrangem as etapas da cadeia de produção de logística/transporte e de montagem e/ou manutenção de equipamentos (GRAPHIUM, 2015 set/out).

Proporcionalmente, as empresas que mais terceirizam são as micro (78%) e grandes portes (79%). Os motivos, certamente, são diferentes nos dois casos. Conforme analisa o presidente da ABGRAF, Levi Ceregato Graphium(2015, set/out), "As microempresas, por definição, têm estruturas enxutas e terceirizam por falta de pessoal e para cortar custos. Já as empresas de maior porte, buscam aumento de eficiência nos processos e redução de custos".

A tabela abaixo, mostra as principais atividades com serviço terceirizado, no âmbito das empresas que citaram a atividade.

Tabela 1 – Principais Atividades com Serviço Terceirizado

Etapa da cadeia de produção	65,8%
Logística e transporte	54,8%
Montagem e/ou manutenção de equipamentos	42,1%
Segurança e/ou vigilância	24,6%
Tecnologia da informação e/ou segurança da informação	21,8%
Serviço de consultoria técnica	20,6%
Limpeza e/ou conservação	20,1%

Fonte: Oficina de Comunicação (GRAPHIUM, set/out 2015).

2.2 LOGÍSTICA

De acordo com Novaes (2004), antes da Segunda Guerra Mundial, a logística esteve associada, essencialmente, às atividades militares. Para a realização de determinadas estratégias militares, fazia-se necessária a movimentação de diversos itens tais como munição, víveres, medicamentos, entre outros. Nesse contexto, a logística cumpria este papel de forma silenciosa e eficaz.

Conforme aponta Bowersox (2007), o termo "*logística"* não é específico do setor privado, nem do público, sendo, portanto, um conceito básico de administração logística, aplicado em ambos os setores. Ainda de acordo com o autor, a logística está presente em todo o mundo, o tempo todo, e envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagens; e sua responsabilidade operacional está diretamente relacionada com a disponibilidade de matérias-primas, produtos semiacabados e estoques de produtos acabados no local onde são requisitados, ao menor custo possível.

Após quase 60 anos, a logística continua evoluindo e supõe-se ser um dos elementos fundamentais na estratégia competitiva das empresas, bem como ponto nevrálgico da cadeia produtiva, deixando para trás o conceito inicial de que tratava-se apenas de uma função de transporte e armazenagem de produtos. Segundo Caixeta Filho (2001), entende-se por transporte o ato de deslocar matérias-primas e produtos acabados de um local para outro, o que gera um "valor de lugar" visto que o produto não terá nenhum valor, caso permaneça nos estoques do fabricante. Esta função, por si só, não satisfazia as necessidades das empresas e dos consumidores. Tornou-se necessário entregar o produto no prazo desejado pelo consumidor, e a logística passa a agregar também o "valor do tempo" aos produtos por ela disponibilizados, bem como em perfeitas condições de uso e atendendo aos anseios do consumidor, ou seja, o "valor da qualidade".

Além dos três valores agregados ao custo logístico, mencionados no parágrafo anterior, acrescenta-se também o "valor de informação", que vem sendo introduzido por empresas de ponta, que é a opção de se fazer um rastreamento, normalmente via internet, e acompanhar o caminho que a carga está fazendo. Dentro deste "valor", podemos considerar também o código de barras, capaz de carregar consigo muitas informações importantes aos clientes (CAIXETA FILHO, 2001).

Dentro desse contexto, ressalta-se, ainda, que a indústria gráfica poderá disponibilizar aos seus clientes, as etapas do processamento do pedido, onde será possível o seu acompanhamento, em tempo real, ou seja, o cliente poderá identificar em que etapa o seu pedido se encontra: Pré Impressão, Impressão, Acabamento, Embalagem, Expedição, Entrega, dentre outros, proporcionando, assim, mais segurança, transparência e confiabilidade.

2.3 CONCEITOS E MISSÃO

Segundo Bowersox (2014), a logística está relacionada a responsabilidade de projetar e administrar sistemas para controlar o transporte e a localização geográfica dos estoques de matérias-primas, de produtos em processo e acabados pelo menor custo total.

Novaes (2007, p.35) adota o conceito de logística do *Council of Logistics Management* norte americano, que defini logística como:

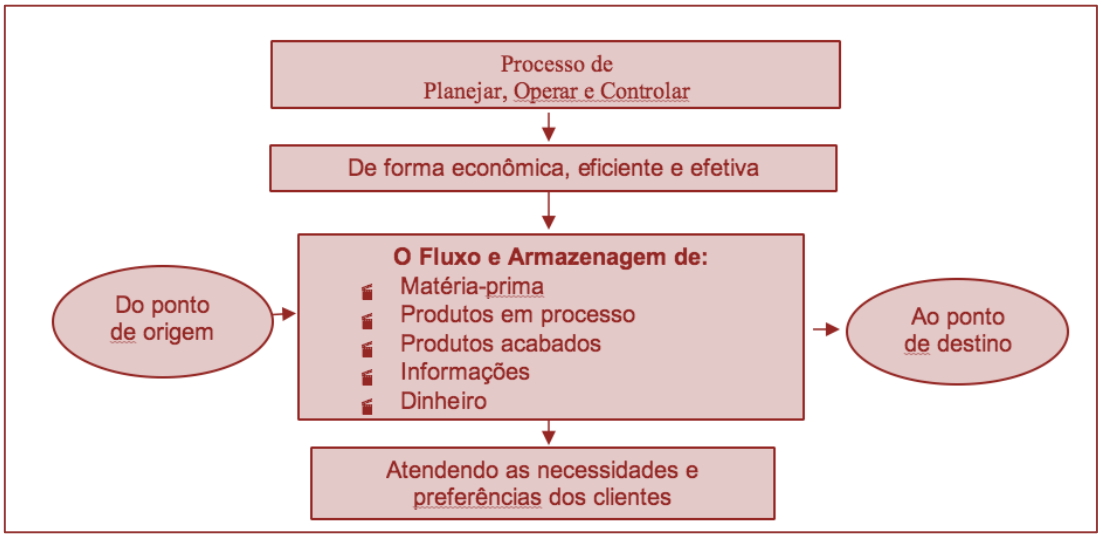
Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. " (NOVAES, 2007 p.35)

A logística segundo Christopher (2016), é o processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, produtos e serviços bem como todo fluxo de informações relacionados de maneira que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando custo-benefício.

Baseado nas definições dos autores supra mencionados, entende-se que logística é um conceito que tanto pode ser aplicado para atividades militares quanto empresariais, sendo que não se constitui de apenas uma atividade, mas de diversas etapas que tem como objetivo final, atender as necessidades dos consumidores, no menor prazo e com menor custo possível.

De acordo com Faria (2007, p.16) a Logística pode ser melhor compreendida, ao associá-la ao cotidiano da mulher, que é mãe, esposa, filha, amiga e, muitas vezes, profissional, requerendo prover a todos os seus "clientes" (filhos, marido, parentes, colegas, amigos e chefes), com o melhor nível de serviço possível, de maneira sincronizada, não podendo parar sua "linha de produção" em nenhum momento. A figura 1 abaixo mostra a representação gráfica do conceito de Logística.

Figura 1 - Representação gráfica do conceito de logística.



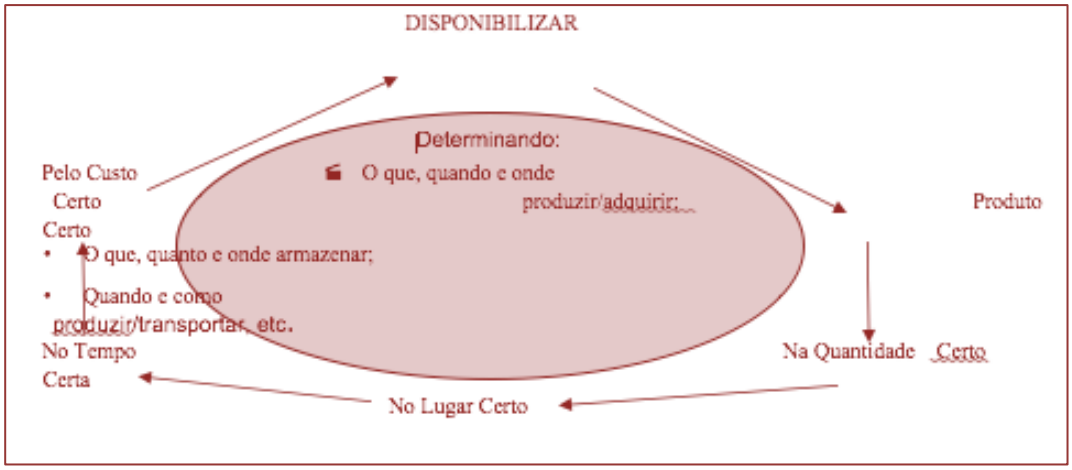
Fonte: Novaes (2007, p.35) Figura 2.1 Elementos básicos da Logísticas

A Logística tem como missão, dispor o produto/material ou serviço certo, na quantidade certa, no lugar certo, no tempo certo e nas condições solicitadas pelo cliente interno/externo, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição para a empresa. Em outras palavras, a missão da Logística está relacionada à satisfação das necessidades dos clientes internos e externos, viabilizando operações relevantes de Produção e Marketing, minimizando todos os tempos e custos das condições de cada elo da cadeia de suprimentos, tornando-se uma ferramenta estratégica nas empresas. Esses objetivos da missão logística foram inspirados por E. Grosvenor Plowman in Lambert et al. (1998, p.10), que os define como os "*cinco certos*" de um sistema logístico.

Para Ballou (2015), é tarefa do profissional de logística, vencer tempo e distância na movimentação de bens ou na entrega de serviços, de forma eficaz e eficiente, ou seja, sua missão é colocar as mercadorias ou os serviços certos no lugar certo e no instante corretos e na condição desejada, ao menor

custo possível. Essas etapas, necessariamente exigem que se lancem mão dos elementos da gestão de logística, que conforme Christopher (2016) se configuram no ato de planejar e coordenar todas as atividades necessárias para se atingir os níveis desejados de serviços prestados e qualidade ao menor custo possível.

Figura 2 - Gráfico representativo da Missão da Logística.



Fonte: E. Grosvenor Plowman in Lambert et al. (1998, p.10), "*cinco certos*" de um sistema logístico.

Dessa forma, pode-se dizer que a Logística tem o objetivo de satisfazer o cliente, e o processo só é concretizado quando este objetivo é alcançado e também, às suas atividades que lhe possibilitam maior integração, coordenação e sustentação, voltadas a esse objetivo. Para alcançar as expectativas de níveis de serviços e os custos incorridos, a Logística precisa buscar estratégias, planejamentos e desenvolvimento de sistemas que lhe assegurem atingir seus objetivos, conforme já mencionado.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA E CUSTOS LOGÍSTICOS NA TOMADA DE DECISÕES.

A Logística integrada, segundo Faria (2007), envolve várias atividades e processos interligados, que tem como objetivo otimizar o sistema como um todo, minimizando os custos e, consequentemente, gerando valor para o cliente, ajudando assim as empresas a minimizar seus custos totais referente à execução das operações logísticas.

Na aplicação desse conceito, portanto, a solução ótima é aquela que melhor atende à equação nível de serviço ótimo/custo total mínimo. O processo analisado sob a abordagem de Logística Integrada otimiza seu funcionamento ao menor Custo Logístico Total apurado, atendendo ao nível de serviço demandado (FARIA, 2007).

Quando aplicada corretamente, a logística integrada, aliada ao controle dos custos logísticos totais, torna-se mais fácil ao gestor logístico tomar decisões que gerem melhores resultados. O lucro, que é a diferença entre o benefício obtido e o sacrifício realizado, é a consequência das decisões que são tomadas em determinado momento. A Logística agrega valor ao "negócio", pois é considerada uma atividade primária na Cadeia de Valor e contempla uma diversidade de alternativas e possibilidades de redução de custos ou aumento de receitas, por meio da redução de vendas perdidas. (NOVAES, 2007).

O processo de tomada de decisões em Logística envolve a análise qualitativa e quantitativa de uma série de alternativas de ações, que requerem informações úteis e oportunas, nos diversos níveis de decisões. Como a Logística envolve uma ampla variedade de decisões a serem tomadas, durante todas as etapas de seu processo de gestão, alguns estudiosos de logística como Lambert (1994), Copacino (1997), Wood e Zuffo (1997), Ballou (2001) entre outros, isolam as decisões logísticas em quatro níveis: Estratégico, Tático ou Estrutural, Funcional ou Operacional e de Implementação.

Não se pode esquecer que as decisões logísticas, na empresa individual ou na cadeia de suprimento, causam impacto relevante nos

negócios, principalmente na competitividade – por meio de serviços diferenciados aos clientes, mas verificando os custos totais dessas diferenciações; na agregação de valor ao cliente – por meio do atendimento ao nível de serviço comprometido; e na agregação de valor ao acionista – com retorno positivo dos seus investimentos, que na Logística pode ocorrer com a minimização dos custos totais logísticos e da liberação de ativos por meio de terceirizações (FARIA, 2007).

As empresas encontram-se em um momento desafiador, no qual é preciso crescer, mantendo a competitividade e oferecendo serviços e produtos de qualidade a seus clientes, de forma a atender a todas as suas expectativas. Para isso, muitas empresas adotam medidas de redução de custo como eliminação de cargos, reduzindo com isso seu quadro de colaboradores, controle de ligações telefônicas ou até mesmo, eliminação do cafezinho durante o expediente. Por outro lado, há empresas que buscam essa redução de custos, através de muito planejamento, dentro do qual, encaram a logística como uma ferramenta estratégica bastante competitiva.

No entanto, para Salamoni, Beuren e Costa (2005) a competência administrativa se torna a cada dia mais importante para que a empresa consiga manter-se no mercado competitivo no qual está inserido. Neste sentido, as empresas não podem prescindir da competência administrativa.

Na contramão dessa afirmação, Taboada (2002) destaca a importância do investimento em transporte, alçando-o a categoria dos aspectos mais relevantes na cadeia logística. Vejamos:

O transporte é o mais importante dos processos logísticos, tanto pela quantidade e valor dos recursos que consome, como por movimentar materialmente produtos de um ponto geográfico a outro. "É o lado mais visível do processo logístico, pois concretiza a entrega das mercadorias". (TABOADA, 2002, p. 4).

Conceitos que agregam os aspectos mais importantes da logística, no processo produtivo, visando a redução dos custos, aumento da produtividade e do lucro, da satisfação do cliente, foram sintetizados por Salamoni, Beuren e Costa (2005 apud NOVAES, 2003), a saber: a) Prazos previamente acertados e cumpridos integralmente; b) Integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa; c) Estreita (parcerias) com fornecedores e clientes; d) Busca da otimização envolvendo os processos e a redução de custos; e) Satisfação plena do cliente.

3. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

De oitenta (80) gráficas sindicalizadas, trinta (30) foram pesquisadas por meio de questionário, as quais respondem por aproximadamente 70% do faturamento da classe na região.

Conforme os dados da tabela 2, apenas 27% das gráficas pesquisadas consideram a logística como fator de competitividade, das quais: 38% aumentaram seu faturamento nos últimos 12 meses e 63% delas tem o faturamento anual acima de 3,6 milhões, ao passo que dos 73% das gráficas que **não consideraram** a logística como fator de competitividade apenas 14% aumentaram seu faturamentos nos últimos 12 meses e somente 18% dessas tem o faturamento anual acima de 3,6 milhões.

Esses parâmetros deixam evidências claras de que a logística se constitui num grande diferencial competitivo para as indústrias gráficas do Recife que fazem uso dessa ferramenta tão valiosa.

Tabela 2 – Quadro da pesquisa feitas nas gráficas

	Empresas que	
	Consideraram a logística como fator de competitividade	Não consideraram a logística como fator de competitividade
A logística como fator de competitividade	8	22
Empresas que aumentaram o faturamento nos últimos 12 meses	3	3
Diminuiram o faturamento nos últimos 12 meses	3	12
Mantiveram o faturamento nos últimos 12 meses	2	7
Aumentaram o número de funcionários nos últimos 12 meses	1	2
Diminuiram o número de funcionários nos últimos 12 meses	4	14
Mantiveram o número de funcionários nos últimos 12 meses	3	6
Empresas com faturamento anual acima de 3,6 milhões	5	4

Fonte: Autores (2017)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se, no decorrer deste estudo, que as empresas gráficas no Brasil e, em especial, aquelas situadas na grande Recife, tem enfrentado grandes problemas. Conforme comentado pelo senhor Eduardo Mota – Presidente do Sindusgraf PE, o setor gráfico pernambucano terminou o ano de 2015 com uma queda de aproximadamente 7% na produção. Aliado a essa situação, indicadores da Confederação Nacional da Indústria (CNI), mostram que no primeiro semestre de 2015, a indústria gráfica nacional teve uma queda de 5,1% nas vendas reais em comparação com o mesmo período de 2014. Soma-se a esse cenário, a atual crise política, econômica e financeira, fato que tem ocasionado grandes perdas ao empresariado gráfico do Recife.

Neste sentido, acredita-se que a Logística apresenta-se como um grande diferencial competitivo para as empresas gráficas da grande Recife, tendo em vista que a sua aplicação eficiente e eficaz tem trazido grandes benefícios e resultados às empresas que a utilizam.

Ressalta-se, também, a grande importância da integralização de todas as atividades, as quais não devem ser vistas ou tratadas separadamente, pois o resultado do todo é mais importante que o resultado das partes isoladamente e, para que a Logística logre êxito, essa integralização é essencial. O estudo mostrou ainda que a aplicação correta dos fundamentos logísticos gera vantagens competitivas na tomada de decisão, pois quando a logística integrada se harmoniza ao controle dos custos logísticos totais, torna-se mais fácil para o gestor logístico/empresarial, tomar decisões que gerem melhores resultados, pois o lucro é a consequência das decisões que são tomadas em determinados momentos, sendo a utilização correta dos fundamentos logísticos, o fator determinante para o êxito nessa tomada de decisão.

Constatou-se que a classe empresarial da indústria gráfica tem apresentado em suas reuniões, congressos e planejamentos várias alternativas para o enfrentamento da crise, tais como: redução dos impostos, redução das taxas de juros, a flexibilização do crédito destinado à produção, a terceirização, dentre outros, no entanto, esse mesmo segmento não tem apontado à aplicação dos fundamentos da logística em seus processos internos, como alternativa para minimizar os impactos da crise dentro das suas empresas. Equivocadamente, ainda impera a concepção que associa a Logística, apenas, ao transporte de mercadorias, fato que contribui para que haja o negligenciamento dos conceitos que, se aplicados corretamente, poderão contribuir com o desenvolvimento dos processos produtivos, com a redução dos custos e gastos, com o aumento da lucratividade e, por sua vez, com a plena satisfação do cliente.

Destarte, com a análise do levantamento bibliográfico aliado ao resultado da pesquisa de campo, conclui-se que a Logística, no caso apresentado, mostra-se não apenas como solução para mitigar os problemas e dificuldades dos empresários gráficos, mas também como uma excelente ferramenta que, se aplicada corretamente, tornar-se-á o grande diferencial competitivo para as indústrias gráficas da Região Metropolitana do Recife que as utilizarem. Na concepção de Christopher (2016), a fonte da vantagem competitiva é encontrada na capacidade que a organização tem de se destacar perante seus clientes e concorrentes, operando a um custo mais baixo e, consequentemente, obtendo mais lucro. Pensando por essa ótica passamos a vislumbrar o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM – Suplly Chain Management), que para o mesmo autor, é a gestão a *montante* e a *jusante* com fornecedores e clientes, a fim de entregar ao cliente produto/serviço com valor superior ao menor custo para toda a cadeia de suprimentos, esse estudo poderá ser desenvolvido numa próxima pesquisa.

REFERÊNCIAS

[1]. BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. – 4. E, Porto Alegre, Bookman Editora, 2001.

[2]. BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transporte, administração de material e distribuição física; Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki – 1ª. Ed. 30ª. Reimp. São Paulo: Atlas, 2015.

[3]. BOWERSOX, Donald J ...[et al.]; Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos; revisão técnica: Alexandre Pignanelli; tradução: Luiz Cláudio de Queiroz Faria. – 4. Ed. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

[4]. BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; Logística Empresarial – o processo de integração da cadeia de suprimentos ; tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves. Coordenação. São Paulo – Atlas, 2007

[5]. CAIXETA Filho, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. Gestão Logística de Transportes e Cargas. São Paulo: Atlas, 2009.

[6]. CHRISTOPHER, Martin – Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Tradução Ez2 translate; revisão técnica James Richard Hunter. – São Paulo : Cengage Learning, 2016.

[7]. COPACINO, William C. Supply chain management: the basics and beyond. EUA: St. Lucie Press, 1997 (APICS Series on Resouce management).

[8]. FARIA, Ana Cristina de.; COSTA, Maria de Fátima da. Gestão de custos logísticos. – 1. Ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

[9]. FLEURY, Paulo Fernando; Logística Empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo – Atlas, 2007

[10]. GRAPHIUM. Revista Bimestral do Sindicato da Indústria Gráfica do Estado de Pernambuco e ABGRAF Regional Pernambuco. Ano XV – Nº 97 – setembro e outubro 2015.

[11]. LAMBERT, Douglas M. Logistics Cost, productivity and performance analysis. In: ROBESON, James F.; COPACINO, William C. The Logistics handbook. New York: MacMillan, 1994.

[12]. LOBATO, David Menezes.; FILHO, Jamil Moysés.; TORRES, Maria Cândida Sotelino.; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. Estratégia de Empresas. – 9 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

[13]. NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 2ª reimpressão.

[14]. NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. – 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus 2015

[15]. SALAMONI, Franciane Luiza; BEUREN, Ilse Maria; COSTA, Magnus Amaral da Descrição da logística integrada em indústria madeireira. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENGEP) – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 outubro a 01 de novembro de 2005.

[16]. SALAMONI, Franciane Luiza; BEUREN, Ilse Maria; COSTA, Magnus Amaral da Descrição da logística integrada em indústria madeireira. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENGEP) – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 outubro a 01 de novembro de 2005.

[17]. TABOADA, C. M. Logística: O diferencial da empresa competitiva. Revista AEBusiness, n.2, p. 4-8, 2002

[18]. WOOD JR. T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management: uma abordagemestratégica para a logística. In: ENANPAD, 21. Anais... Rio das Pedras, 1997.

Capítulo 11

HOTEL TECNOLÓGICO DA UTFPR / CAMPUS DE APUCARANA: UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE EMPREENDEDORISMO

Márcia Cristina Alves
Ronie Galeano
Luana Dumas

Resumo: O presente artigo está fundamentado no estudo de caso do Hotel Tecnológico da UTFPR (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) do campus de Apucarana-Paraná. Observou-se que atualmente as universidades têm apoiado diversos programas voltados para o empreendedorismo e estimulado a cultura empreendedora nos diversos cursos de graduação. A pesquisa foi realizada com os alunos que hospedaram seus projetos no Hotel Tecnológico no ano 2015 e 2016. O trabalho discute as tipologias sobre empreendedor e empreendedorismo, as principais características do empreendedor, e os programas da UTFPR às novas demandas do conhecimento e inovação para o empreendedorismo, bem como o apoio à cultura empreendedora. O principal enfoque da pesquisa é que as características dos empreendedores podem ser desenvolvidas e aprendidas através de cursos e treinamento sobre o tema. Desta forma o objetivo geral desta pesquisa é verificar se os alunos desenvolveram as principais características do empreendedor após a participação em diversas ações realizadas pela Gestão do Hotel Tecnológico. Os resultados da pesquisa apresentam o perfil dos alunos que participaram da pesquisa, e aponta que as ações oferecidas pela Gestão do Hotel Tecnológico desenvolveram novas características que são inerentes ao empreendedor.

Palavras chave: UTFPR, Hotel Tecnológico, Características do empreendedor.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo está cada vez mais em evidência em diversos países, saindo da esfera econômica como uma forma de geração de emprego e renda (políticas públicas) e fazendo parte da educação empreendedora de diversas universidades brasileiras através de incentivos governamentais na esfera do governo federal, estadual e municipal como forma de desenvolver as características e habilidades empreendedoras dos alunos durante a sua passagem na graduação.

Segundo Filon (1999, p. 6), "Nos anos 80, o campo do empreendedorismo expandiu-se e espalhou-se para várias outras disciplinas, organizações e sociedade foram forçadas a buscar novas abordagens para incorporar rápidas mudanças tecnológicas à sua dinâmica".

Foi possível observar na revisão da literatura sobre o tema, que o empreendedorismo vem evoluindo na medida em que o empreendedor passa pelo processo de empreender, e que novas áreas do conhecimento estão sendo incorporadas na gestão empreendedora.

Para Farah (2008, p. 1), "Em muitos estudos realizados sobre o fenômeno empreendedorismo (entrepreneurship), observa-se que não há um consenso entre estudiosos e pesquisadores a respeito da exata definição de empreendedor".

A UTFPR - Universidade Tecnológica do Paraná implantou em 1999 um programa de empreendedorismo chamado PROEM (Programa de Empreendedorismo e Inovação). No campus de Apucarana todos os cursos oferecem a disciplina de empreendedorismo e há diversas ações voltadas para o desenvolvimento educacional do empreendedorismo para os alunos, servidores, docentes e comunidade local.

O objetivo deste artigo é apresentar o estudo de caso do Hotel Tecnológico da UTFPR/Campus de Apucarana, a pesquisa foi aplicada nos alunos que hospedaram seus projetos no Hotel Tecnológico no ano de 2015 e 2016. A pesquisa procurou identificar se os alunos desenvolveram as principais características do empreendedor após a participação em diversas ações realizadas pela Gestão do Hotel Tecnológico.

O método utilizado na pesquisa foi o "estudo de caso" que objetiva estudar as características de um determinado grupo. Este trabalho enquadra-se como uma pesquisa descritiva (Chizzotti, 1991; Gil, 1987; Richardson, 1999; Lakatos e Marconi, 1990) com o objetivo de estudar as características de organizações, observando um determinado grupo. Participaram da pesquisa 12 alunos que tiveram projetos hospedados no Hotel Tecnológico, salientamos que a criação do Hotel Tecnológico no campus da UTFPR/Apucarana se deu no ano de 2015.

Versiani e Guimarães (2003), corroboram quando dizem que o Hotel Tecnológico (H.T.) busca criar um ambiente propício à criação, manutenção e crescimento das empresas, desta forma justifica-se a importância do presente trabalho.

2 BREVE HISTÓRICO DO EMPREENDEDORISMO E SUAS DEFINIÇÕES

Observou-se que há diversas tipologias sobre o tema de empreendedorismo na literatura, para Filion (1999, p. 06) há dois grandes grupos que se destacaram no estudo do tema: os economistas e os comportamentalistas. Para os economistas os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento, se interessam em entender a importância do empreendedor como força motriz do sistema econômico, o foco está na inovação e na percepção de explorar novas oportunidades de negócio.

Os primeiros relatos sobre o empreendedorismo surgiram através dos economistas, segundo Filon (1999, p. 6) os dois primeiros pioneiros neste campo foram Cantillon (1955) e Say (1803,1815, 1816, 1839), ambos afirmaram que os empreendedores são pessoas que correm risco, que aproveitam as oportunidades para obterem lucros investindo seu próprio dinheiro nos empreendimentos, porem foi Shumpeter (1928) que associou o empreendedorismo à inovação e a importância dos empreendedores no desenvolvimento econômico de uma determinada região.

O empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-o aos

antigos métodos eficientes e mais caros (SCHUMPETER, 1984, p. 35).

Em seguida vem a contribuição dos comportamentalistas (psicólogos, psicoanalistas, sociólogos), Max Weber (1930) afirmava que os empreendedores eram pessoas inovadoras, independentes e que possuíam traços de liderança. Porem McClelland (1961; 1971) apontou que o ser humano é um produto social e tendem reproduzir os seus próprios modelos, os heróis são pessoas que ultrapassam obstáculos e quando são treinados desenvolvem a necessidade de realização (FILON, 1999), característica de suma importância para os empreendedores. A partir deste momento os comportamentalistas lideraram o tema sobre empreendedorismo até os anos 80 e se preocuparam em definir o que são empreendedores e quais são as suas características. Para os comportamentalistas os empreendedores são pessoas criativas, persistentes, possuem traços de personalidade, liderança, habilidades, conhecimento e sofrem influências de experiências, educação, treinamento, família e outras variáveis demográficas que são herdadas e aprendidas ao longo da carreira empreendedora.

(...) ainda não se estabeleceu um perfil científico que permita identificar com alguma certeza os empreendedores em potencial", mas a ciência do comportamento se mantem presente e cada vez mais contribui para o entendimento do empreendedorismo, que agrupa diversas áreas do conhecimento para superar obstáculos e alcançar o sucesso dos empreendimentos (FILON, 1999, p. 11).

O empreendedorismo toma escopo a partir das pesquisas realizadas pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) iniciada em 1999 com parceria com a London Business School e o Babson College, abrangendo 10 países, hoje já são mais de 100 países que se associaram ao projeto, que constitui o maior estudo em andamento sobre o empreendedorismo no mundo.

Segundo GEM (2015, p.07 - 08), o Brasil inicia a sua participação na pesquisa em 2000, a qual é conduzida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e conta com o apoio técnico e financeiro do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2011 o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas tornou-se parceiro acadêmico do projeto. A pesquisa teve como objetivo identificar os fatores que auxiliam ou dificultam a atividade empreendedora no país como: finanças, políticas e programas governamentais, educação e treinamento, transferência de tecnologia, infraestrutura de suporte e sociedade e cultura em geral, o resultado obtido contribui para a compreensão da dinâmica do empreendedorismo através de recomendações relativas ao fomento e a melhoria das condições para o desenvolvimento de novos negócios no Brasil.

2.1 DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO

O tema sobre empreendedorismo está latente no Brasil nos últimos anos, o seu foco é devido a necessidade de criação de empresas como fonte de geração de renda e emprego, bem como a diminuição da mortalidade desses empreendimentos.

Para Dornelas (2015, p. 3), as informações dos dados publicados pelo relatório Agenda Estratégica das Micros e Pequenas Empresas 2011 - 2020 do SEBRAE aponta que as micros e pequenas empresas têm papel de grande importância para a economia brasileira, elas representam: i) 98% das empresas existentes no pais; ii) 21% do produto Interno Bruto (PIB); iii) 52% do total de empregos com carteira assinada; iv) 29,4% das compras governamentais; v) 10,3 milhões de empreendedores informais; vi) 4,1 milhões de estabelecimentos rurais familiares; e vii) 85% do total dos estabelecimentos rurais.

No período de 1999 a 2002 o Governo Federal disponibilizou recursos financeiros de R$ 8 bilhões para a capacitação de mais de seis milhões de empreendedores através de programas como o Empretec e o Jovem Empreendedor do Sebrae, além de diversos cursos e programas que foram criados nas universidades para o ensino de empreendedorismo e criação de negócios, bolsas e investimentos para empresas inovadoras (hotel tecnológico e incubadoras).

A revisão da literatura apresenta diversas definições de empreendedorismo e empreendedores como:

(...) empreendedorismo pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideia em oportunidades. A perfeita

implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso (DORNELAS, 2015, p. 28).

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondente e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 30).

Segundo Dornelas (2015, p. 01), "o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização".

Para o autor os aspectos referentes ao empreendedor são:i) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; ii) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico no qual vive; e iii) aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar". (DORNELAS, 2015, p. 28-29).

O conceito de empreendedor é refletido nas três definições do comportamento do empreendedor: i) tomar iniciativa; ii) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para o proveito prático; e iii) aceitar o risco ou fracasso (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 29).

A seguir apresenta-se as principais características do empreendedor segundo estudiosos do tema.

2.2 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Observou-se na literatura que as características, perfil e competências do empreendedor é vasta, não existe um método único para identificar se uma pessoa tem ou não o perfil empreendedor, pois essas características são apontadas diferentemente de autor para autor, porem há um consenso entre todos os autores que essas características podem ser desenvolvidas e aprendidas com a ajuda de diversas áreas do conhecimento.

Desta forma optou-se em adotar as características dos empreendedores de sucesso, segundo Dornelas (2015, p.23-24):

Quadro 01 - Características dos empreendedores de sucesso

1. São visionários	9. Ficam ricos
2. Sabem tomar decisões	10. São líderes e formadores de equipes
3. São indivíduos que fazem a diferença	11. São bem relacionados (*networking)*
4. sabem explorar ao máximo as oportunidades	12. São organizados
5. São determinados e dinâmicos	13. Planejam, planejam, planejam
6. São dedicados	14. Possuem conhecimento
7. são otimistas e apaixonados pelo que fazem	15. assumem riscos calculados
8.São independentes e constroem o próprio destino	16. Criam valor para a sociedade

Estudos recentes promovidos por renomadas instituições detectaram características comportamentais de pessoas de espírito empreendedor; tais estudos também desenvolveram métodos de treinamento para que essas características sejam adquiridas e estimulados. Entretanto, vale a pena ressaltar que uma pessoa dificilmente reunirá todas as características detectadas. Todavia, a possibilidade de adquirir ou moldar um comportamento está aberta a todas as pessoas que desejam um melhor desempenho pessoal à frente de seu negócio.

Existem treinamentos, principalmente por meio de seminários como os aplicados pelo Sebrae, por universidades e outras instituições, que têm como objetivo principal moldar e/ou trinar tais comportamentos (FARAH, 2008; p. 6).

Desta forma as ações realizadas pela Gestão do Hotel Tecnológico da UTFPR / Campus de Apucarana procurou através de cursos presenciais e EAD, treinamento, palestras, workshop, seminários, visitas técnicas dentre outros, propiciar aos alunos diversas

ferramentas na área técnica e na área comportamento com o objetivo de desenvolver as principais características do empreendedor de sucesso.

3 EMPREENDEDORISMO NA UTFPR

Atualmente as instituições públicas têm alavancado os programas voltados para o empreendedorismo nas universidades, isso tem ocorrido devido à ênfase dada pelo governo federal em parceria com diversas instituições de apoio e fomento ao empreendedorismo como uma forma de geração de emprego, renda e sobrevivência das micros e pequenas empresas.

Observa-se que as Universidades Federais Públicas estão cada vez mais propondo programas de empreendedorismo e inovação através da criação de diversos campi (cursos de graduação e pós-graduação) em cidades do interior, essa nova visão empreendedora pode ser vista com o aumento considerável nos últimos anos dos Hotéis Tecnológicos, Incubadoras Tecnológicas, Parques Tecnológicos, Empresas Juniores, as quais geram e transferem inovações e conhecimentos para a região onde está inserida. Isso foi possível devido a normatização das leis que orientam as relações universidade/empresa como: i) criação da Lei da Inovação Tecnológica (Lei Federal n. 10.973) aprovada em 2004, que tem o objetivo de compartilhar o uso de laboratórios de pesquisas com as empresas privadas, bem como instalar empresas nascentes dentro das universidades; ii) criação do NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) responsável pela propriedade intelectual acadêmica; e iii) financiamentos públicos para empresas privadas para o desenvolvimento de pesquisas.

A criação do Departamento de Apoio e Projetos Tecnológicos (DEPET/NIT), o qual agrega o Programa de Empreendedorismo e Inovação (PROEM), através do Hotel Tecnológico (pré-incubação de empresas), Incubadora Tecnológica, e a presença da disciplina de empreendedorismo como obrigatória em todos os cursos da UTFPR/Campus Apucarana propuseram uma nova forma de desenvolvimento do empreendedorismo através da difusão do conhecimento, criação de novas tecnologias, disseminação da informação e inovação, para dentro da universidade, o foco é transformar os alunos em empreendedores, gestores e inovadores.

3.1 Estudo de Caso: Hotel Tecnológico da UTFPR/Campus de Apucarana

O objetivo deste artigo é apresentar o estudo de caso do Hotel Tecnológico da UTFPR-Apucarana e verificar se a participação dos alunos nas ações do Hotel Tecnológico possibilitou o desenvolvimento das características de um empreendedor de sucesso, a seguir apresentaremos o programa que está sendo desenvolvido na UTFPR (as informações apresentadas a seguir sobre o programa de empreendedorismo da UTFPR foram retirados do site: http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/prorec/empreendedorismo).

A UTFPR tem como missão apoiar e disponibilizar técnicas administrativas a empreendedores e empresas nascentes de base tecnológica, advindas da comunidade interna e externa da UTFPR, fomentando a cultura empreendedora, através da promoção de eventos e ações que reforcem a sua implementação. Objetiva ser um programa de referência e modelo de pré-incubação e incubação de empresas para instituições de ensino, agências de desenvolvimento e incubadoras, cooperando para disseminar a cultura empreendedora e ampliar a criação e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores de base tecnológica.

A área de Relações Empresariais e Comunitárias da UTFPR (DIREC) promove e fortalece a interação entre a instituição, as empresas e a comunidade, atendendo às demandas da sociedade e contribuindo para o aprimoramento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Um dos seus pilares de atuação é o incentivo à cultura empreendedora e tem três projetos em destaque: o PROEM- Programa de Empreendedorismo e Inovação, o Hotel Tecnológico e a Feira de Ideias.

O Programa de Empreendedorismo e Inovação - PROEM, é um dos mecanismos de interação da UTFPR. Tem como objetivo possibilitar aos alunos, ex-alunos e servidores da UTFPR, comunidade externa e parceiros o acesso aos temas e projetos de empreendedorismo. Desde 1997 atua na

formação da cultura empresarial e propicia espaços de desenvolvimento para projetos e empresas com ênfase em tecnologia e inovação, através do Hotel Tecnológico, Incubadora de Inovações Tecnológicas e Parque Tecnológicos.

O Hotel Tecnológico é uma pré-incubadora da UTFPR que abriga, por um período de até dois anos, projetos de empresas selecionados através de editais abertos pelo PROEM de cada campus com ênfase em tecnologia e inovação, e tem por objetivo apoiar o desenvolvimento de projetos de alunos, egressos, servidores e pesquisadores empreendedores da comunidade acadêmica e comunidade externa, apoiando-os em seus primeiros passos e tendo como foco a formação empresarial, o estímulo à postura empreendedora e à criação de empresas com produtos e serviços inovadores de base tecnológica, e aproximar o meio acadêmico do mercado.

Até o presente momento o Hotel Tecnológico está presente em 11 dos 13 campus da UTFPR: Curitiba; Ponta Grossa; Cornélio Procópio; Pato Branco; Medianeira; Francisco Beltrão; Dois Vizinhos; Londrina; Apucarana; Campo Mourão; e Toledo.

As incubadoras e Hotéis Tecnológicos da UTFPR, são associados a Rede Paranaense de incubadoras e Parques Tecnológicos - REPARTE e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC.

O Hotel tecnológico da UTFPR/Campus de Apucarana iniciou as suas atividades em março de 2015 com a entrada de 03 grupos: 1) Soluções Técnicas para Me- Engenharia Têxtil (04 alunos do curso de Engenharia Têxtil); 2) Inovação do Processo do Bordado Manual (02 alunas do curso de Designer de Moda) ; e 3) Reaproveitamento de Resíduos Têxteis (03 alunos do curso de Engenharia Têxtil).

Em 2016 foram aprovados 04 projetos e a renovação de um grupo: 1) Desenvolvimento de Fralda Sustentável (04 alunos do curso de Engenharia Têxtil); 2) Estudo de Viabilidade de Software para área Engenharia Civil (02 alunos do curso de Engenharia Civil); 3) Estudo da utilização de Resíduos da Construção Civil (02 aluno do curso de Processo Químico e uma aluna do curso de arquitetura da UEM); 4) Aplicativo para Pesquisa e/ou Venda de Aviamentos e Tecidos (03 alunos do curso de Designer de Moda) e a renovação por mais um ano do grupo Soluções Técnicas para Me- Engenharia Têxtil (04 alunos do curso de Engenharia Têxtil). Salientamos que dois grupos foram contemplados com uma bolsa financeira no valor de R$ 4.800,00 para desenvolverem os seus projetos.

Durante o período de incubação os alunos tiveram diversas ações para o fortalecimento e desenvolvimento das características dos empreendedores como cursos presenciais, cursos EAD/Endeavor, workshop, palestras, visitas às empresas, visitas técnicas, participação e apresentação dos projetos em congresso de extensão e pesquisa promovido pela UTFPR e participação na Feira de Ideias com foco na disseminação do empreendedorismo e na inovação.

4 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho enquadra-se como uma pesquisa descritiva (Chizzotti, 1991; Gil, 1987; Richardson, 1999; Lakatos e Marconi, 1990) com o objetivo de estudar as características de organizações, observando um determinado grupo.

O método utilizado é o estudo de caso (YIN 2001), o estudo de caso é a pesquisa sobre um grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo (Cervo e Bervian, 2002). A escolha da amostra foi selecionada de forma intencional e por conveniência (ALVES: 2009, p. 130-135).

A amostra envolveu 20 alunos dos diversos cursos da UTFPR/Apucarana que tiveram projetos hospedados no Hotel Tecnológico no ano de 2015 e 2016, responderam ao questionário 14 alunos. A coleta de dados foi realizada por questionário e entrevistas, as perguntas foram caracterizadas no sentido de oferecer ao respondente a oportunidade de expressar sua opinião livremente. O questionário foi elaborado com 25 perguntas fechadas e 5 perguntas abertas para atender o objetivo proposto desta pesquisa. Na entrevista o aluno pode discorrer livremente e apontar os pontos forte e fracos das ações desenvolvidas pelo Hotel Tecnológico.

4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi encaminhada para os 20 alunos que entraram no Hotel Tecnológico

com projetos no ano de 2015 e 2016, responderam o questionário 14 alunos, pois alguns alunos saíram do projeto e outros se formaram. A seguir apresenta-se o perfil dos alunos que participaram da pesquisa:

Quadro 02 - Perfil dos Alunos que participaram do Hotel Tecnológico

1. Sexo dos respondentes	- Feminino: 63,6% - Masculino: 36,4
2. Alunos dos cursos que participaram do H.T.	- 02 alunos do curso de Engenharia Civil: 05 alunos da Engenharia Têxtil; 02 alunos do Designer de Moda; 02 alunos do Processo Químico
3. Você queria montar uma empresa antes de participar do H.T.?	- 72,7% queriam montar uma empresa - 27,3% não queriam montar uma empresa
5. Depois de participar das ações do H.T. você pretende abrir uma empresa?	- 72,7% querem abrir uma empresa - 27,2% não querem abrir uma empresa
6. Você se considera um empreendedor após participar das ações do H.T.?	- 72,7% se consideram um empreendedor -27,3%% não se consideram um empreendedor
7.Você adquiriu novas habilidades e competências participando das atividades do H.T.?	- 100% responderam que adquiriram novas Habilidades e Competências
8. O que você achou dos cursos presenciais e EAD, workshop, palestras, visitas técnicas que foram oferecidos no H.T.?	- 90%% acharam ótimo - 10% acharam bom

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Observou-se que o maior número de alunos que participaram dos projetos é do sexo feminino (63,6%), a literatura sobre o empreendedorismo aponta que as mulheres estão cada vez mais abrindo seus próprios negócios, se comparadas com os homens.

É interessante observar que os respondentes que queriam abrir seu próprio negócio antes de participaram das ações do Hotel Tecnológico eram 72%, e os mesmos 72% querem abrir seu próprio negócio após participarem do Hotel Tecnológico. Na entrevista verificou-se que a maioria dos alunos querem montar uma empresa por terem afinidade com o empreendedorismo; para desenvolver e comercializar um produto; e para ter seu próprio negócio.

Todos alunos foram unânimes (100%) ao afirmarem que as ações do Hotel Tecnológico possibilitaram o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos.

A seguir apresenta-se os resultados obtidos na pesquisa sobre as características do empreendedor de sucesso:

Quadro 03 - Resultados da pesquisa sobre as características dos empreendedores após a participação nas ações oferecidas pela gestão do Hotel Tecnológico

Características dos empreendedores de Sucesso (Dornelas: 2015, p. 23-24)	Resultado da Pesquisa
1. São visionários	▪ - 91,0% disseram ter visão de futuro ▪ - 0,9% disseram que não possuem visão de futuro
2. Sabem tomar decisões	▪ - 80% disseram que sabem tomar decisões ▪ - 20% disseram que não sabem tomar decisões
3. São indivíduos que fazem a diferença	▪ -90,9% disseram que exploram as oportunidades ▪ - 9,1% disseram que exploram oportunidades
4. Sabem explorar ao máximo as oportunidades	▪ - 72,8% identificam novas oportunidades ▪ - 27,3% não identificam novas oportunidades
5. São determinados e dinâmicos	▪ - 90,9% disseram que são dinâmicos ▪ - 9,1% disseram que não são dinâmicos
6. São dedicados	▪ - 54,6% são dedicados ao trabalho ▪ - 45,5% não se dedicam ao trabalho como deveriam
7. são otimistas e apaixonados pelo que fazem	▪ - 72,7% se consideram otimistas ▪ - 27,3% não se consideram otimistas
8.São independentes e constroem o próprio destino	▪ - 81,8% são independentes ▪ - 18,2% não se consideram independentes
9. Ficam ricos	▪ - 81,9% gostam de assumir riscos ▪ - 18,2% não gostam de assumir riscos
10. São líderes e formadores de equipes	▪ - 90,9% se consideram líderes ▪ - 9,1% não se consideram líderes
11. São bem relacionados (*networking)*	▪ - 36,4% possuem uma rede de contatos ▪ - 63,6% não possuem uma rede de contatos
12. São organizados	▪ - 81,8% fazem planejamento e são organizados ▪ - 18,2% não são organizados
14. Possuem conhecimento	▪ - 72,7% estão sempre buscando novas informações ▪ - 27,3% não buscam novas informações
15. assumem riscos calculados	▪ - 90% assumem riscos calculados ▪ - 10% não assumem riscos calculados
16. Criam valor para a sociedade	▪ - 90% disseram criar valor para a sociedade ▪ - 10% não criam valor para a sociedade

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Em relação aos resultados obtidos na pesquisa foi possível verificar que algumas características do empreendedor foram adquiridas pelos alunos através das diversas ações realizadas pela Gestão do Hotel Tecnológico, ressaltamos aqui os resultados que mais chamaram a atenção: i) 91% responderam que são visionários, que possuem visão de futuro; ii) apenas 54,6% são dedicados ao trabalho, deixando a

família, amigos e a vida social de lado em prol ao empreendimento, a literatura ressalta que empreendedores devem se dedicar mais que 8 horas diárias ao empreendimento; iii) em relação a liderança, a maioria respondeu (90,9%) que se consideram líderes; iv) observou-se que a maioria dos alunos (63,6%) não possuem uma rede de relacionamento com pessoas da sua área de atuação (network); vi) 72,7% buscam possuem e informações em revistas especializadas e conversas com pessoas que têm empreendimentos, porem 27,3% disseram que não buscam conhecimento; vii) 90,9% se consideram pessoas determinadas e dinâmicas; e viii) 90% assumem riscos calculados.

Foi possível observar que a maioria dos alunos que hospedaram seus projetos no Hotel Tecnológico apresentam uma porcentagem alta em relação as principais características do líder, porem neste momento os alunos estão desenvolvendo uma ideia ainda fictícia, desta forma as principais características dos empreendedores deverão ser avaliadas novamente no momento que esses alunos abrirem um negócio real, futuramente pretende-se fazer uma pesquisa com esses alunos para verificar qual a porcentagem que abriu o seu próprio negócio e obtiveram sucesso no empreendimento.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho buscou identificar se os alunos do campus da UTFPR/Apucarana desenvolveram as principias características do empreendedor durante o período que ficaram hospedados no Hotel Tecnológico. Os resultados da pesquisa apontaram que a maioria dos alunos desenvolveram características do empreendedor que não tinham antes de participar das ações do Hotel Tecnológico.

Verificou-se que as ações do Hotel Tecnológico trouxeram mudanças significativas na vida profissional e pessoal dos alunos como: amadurecimento do relacionamento com as pessoas; capacidade de trabalhar em grupo; contato com empresários do setor; capacidade de liderança; visão de mercado; mudança de visão de como é ser um empreendedor; passaram a ser mais proativos; adquiriram mais conhecimento; passaram a compreende o funcionamento da teoria vista em sala de aula no campo empírico; e descobriram que uma pequena ideia pode se tornar um bom negócio. Um dos grupos prestaram consultoria para uma micro-empresa e disseram que foi uma ótima experiência.

Na entrevista os alunos disseram que adquiriram novas habilidades e competências durante sua permanência no Hotel Tecnológico como: adquiriram mais responsabilidade; aprenderam a administrar o tempo; desenvolveram as características de liderança; passaram a ter visão de mercado; capacidade de comunicação; aprenderam a trabalhar em grupo; passaram a ter mais responsabilidade; se tornaram mais flexíveis; alcançaram maturidade; e aprenderam a controlar as finanças.

Em relação aos pontos fortes das ações oferecidas pela Gestão do Hotel Tecnológico os alunos afirmaram que aprenderam a administrar as rotinas de uma empresa; conseguiram tirar uma ideia do papel e transformá-la em um negócio viável através do apoio e do suporte de profissionais capacitados (profissionais que ministraram os cursos sobre criatividade e modelo de negócio); o horário flexível de funcionamento do Hotel Tecnológico não prejudicou as aulas; os cursos foram produtivos e com profissionais competentes; profissionais envolvidos com os trabalhos do Hotel Tecnológico (coordenador do Hotel Tecnológico e professores orientadores dos projetos); viagens técnicas (visita ao Parque Tecnológico e a Usina de Itaipu); oportunidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos; os coordenadores estão sempre nos apoiando e de braços abertos para qualquer problema que temos; os cursos e consultorias oferecidos pelo Sebrae foram de ótima qualidade, principalmente o curso de CANVAS e as oficinas na área de gestão de pessoas que focaram no comportamento e nas relações interpessoais.

Em relação aos pontos fracos os alunos responderam que não tiveram tempo para terminarem os cursos EDA devido a carga horária ser muito extensa (os cursos foram realizados em parceria com a ENDEAVOR, financiados pelo projeto do Sebrae); existe pouca divulgação do Hotel Tecnológico; muitas pessoas não sabem exatamente o que o Hotel Tecnológico proporciona; pouca dedicação ao Hotel Tecnológico devido a carga horária das aulas do curso; salientaram

que para ter sucesso é preciso que haja empenho e dedicação dos integrantes das equipes e que alguns alunos não conseguem entender a ideia de negócio.

As pesquisas na área do empreendedorismo concentram-se fundamentalmente no estudo do ser humana e dos comportamentos que podem conduzi-lo ao sucesso. Entretanto, o conjunto que compõe o instrumental necessário ao empreendedor de sucesso, ou, seja, o Know-how tecnológico e o domínio de ferramentas gerenciais, é visto como consequência do processo de aprendizado de alguém capaz de atitudes definidoras de novos contextos. O indivíduo portador das condições necessárias para empreender saberá absorver o que for necessário para a criação, o desenvolvimento e a realização de sua visão (FARAH, 2008; p. 5).

Algumas falas dos alunos que participaram das entrevistas corroboram para as conclusões desta pesquisa.

Aluno a: "*Aprimorei o conhecimento de como funciona um plano de negócio; os caminhos e as formas corretas de ser seguidas para ter um negócio de sucesso; passei a ter conhecimento na área de marketing que não possuía até então".*

Aluno b: "*Minha experiência no Hotel Tecnológico foi muito boa para meu crescimento pessoal e ganho de experiência, infelizmente não podemos concluir o curso EAD da Endeavor por falta de tempo ou planejamento, porém o curso era ótimo".*

Aluno c: "*A passagem pelo hotel transformou conceitos abstratos em conceitos mais descomplicados".*

Aluno d: *"O Hotel Tecnológico proporcionou-me uma visão empreendedora, passei a ter um bom planejamento e organização. Um ponto fraco seria o tempo, pois tenho que conciliar os estudos, as atividades desenvolvidas na universidade e o projeto no Hotel Tecnológico".*

Aluno e: *"Ponto forte é que eu descobri coisas que não sabia sobre ser empreendedor, descobri mais sobre minhas características através do curso de oratória, como trabalhar em equipes, me ajudaram a crescer! O que deixou a desejar foi a falta de interação no hotel, deveria haver mais palestras e maior contato com empresas, como foi viso em outros lugares que fomos visitar".*

Aluno f: *"Aprendi a me tornar mais responsável, trabalhar em equipe, gerenciar pessoas, desenvolver ideias e assumir responsabilidades, o Hotel exige tempo e dedicação dos alunos participantes, mas é um investimento que vale a pena".*

Desta forma foi possível responder o objetivo proposto desta pesquisa que era: "*Verificar se os alunos que hospedaram seus projetos no Hotel Tecnológico adquiriram as principais características do empreendedor através das diversas ações realizadas pela Gestão do Hotel Tecnológico".*

Salientamos que a pesquisa deve ser continuada e aprofundada, e para estudos futuros pretende-se realizar a pesquisa com todos os campi da UTFPR que possuem o Hotel Tecnológico.

REFERÊNCIAS

[1]. ALVES, M. C. Arranjos produtivos locais: o caso das indústrias de calçados femininos de Jaú. Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba-Santa Bárbara D' Oeste/SP 2006.

[2]. CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

[3]. CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1991.

[4]. DORNELAS, JOSÉ CARLOS ASSIS. Empreendedorismo: transformando ideias em negócio. 5.ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

[5]. FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, v.34, n.2, p. 05-28, abril / julho, 1999.

[6]. FARAH, O.E. et al. Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

[7]. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo. Pesquisa GEM no Brasil, 2015. Disponível em: http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8c

cb36328e24b2412e/$File/5904.pdf. ACESSO EM 17 DE MAIO DE 2017.

[8]. GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

[9]. HISRICH, R.; PETERS, M.. Empreendedorismo.7ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

[10]. LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1986.

[11]. RICHARDSON, R. Pesquisa social: método e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

[12]. SCHUMPETER, j. "Managers and entrepreneus: a usefful distinction". Administração Science Quaterly, v. 42, p.429-51, 1928.

[13]. SCHUMPETER, J.A. A Teoria do desenvolvimento econômico. 3.ed. Tradução de Maria Silvia Possas. São Paulo: Nova Cultural. (Os Economistas), 1984.

[14]. VERSIANI, A. F.; GUIMARÃES, L. de O. Criação de empresas de base tecnológica: a influência das incubadoras na contribuição dos novos negócios. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília, DF. Anais... Brasília, DF: UEM: UEL: UNB, 2003. p. 142-146.

Capítulo 12

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DE UM SISTEMA SOLAR FOTOVOLTAICO COM SEGUIDOR SOLAR CONECTADO À REDE ELÉTRICA

Tiago Venturini
Tiago Reinan Barreto de Oliveira
Fausto Karlaire de Barros

Resumo: A maioria dos sistemas fotovoltaicos possuem estruturas fixas que não variam durante o dia de acordo com o movimento do Sol. Contudo, se a estrutura do módulo fosse móvel e acompanhasse o movimento do sol, de forma que os raios incidentes sobre o mesmo fossem perpendiculares, haveria maior produção de energia elétrica e com isso seu rendimento aumentaria. Com isso, utilizou-se uma estrutura móvel que permitiu maximizar a radiação sobre a área do módulo fotovoltaico de 55 Wp (Watts-pico) para verificar o aumento de rendimento e eficiência na geração de energia durante o dia em relação ao sistema fixo. Desta forma, o protótipo da estrutura móvel construída mostrou-se 24,01% mais eficiente em relação ao sistema fixo. Logo depois, projetou-se a análise de viabilidade econômica de dois sistemas fotovoltaicos conectados à rede (SFCR), um com seguidor solar e outro fixo, ambos com as mesmas dimensões de 1,56 kWp para a região de São Mateus - ES. Verificou-se que ambos os sistemas são viáveis com valor presente líquido positivo e a taxa interna de retorno maior que a taxa mínima de atratividade. Contudo, o tempo de recuperação do investimento para o sistema móvel chega a 13 anos e 6 meses, enquanto que o sistema fixo apresenta o tempo de retorno de 15 anos e 4 meses. São valores muito alto para um investimento e isto torna a implementação de ambos os sistemas indesejáveis.

Palavras-chave: Rendimento, Seguidor Solar, Viabilidade Econômica, Atratividade.

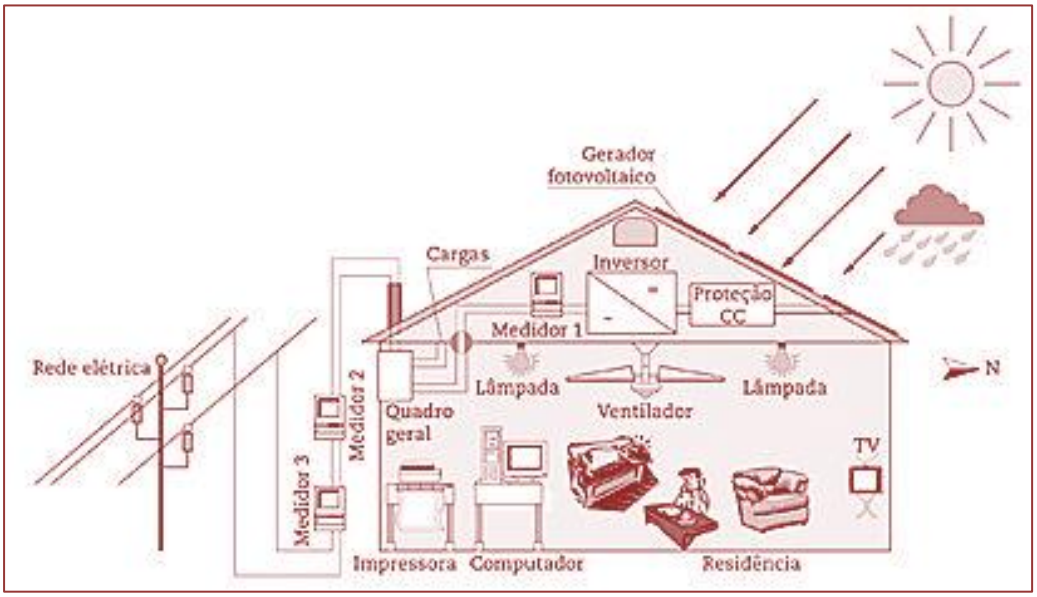
1 INTRODUÇÃO

Com a crescente demanda por energia elétrica pelo mundo e o alto consumo de combustíveis poluentes que eliminam gases de efeito estufa colaborando para o aquecimento global, tem-se adotado fontes renováveis e limpas para diversificar a matriz energética de forma sustentável (VIEIRA, 2014). A energia solar fotovoltaica é uma forma de produção de energia limpa e renovável que está em crescimento. Porém, a baixa eficiência energética dos módulos fotovoltaicos comerciais e o alto custo de aquisição têm sido os principais entraves técnicos para uma maior exploração desta tecnologia, principalmente nos países em desenvolvimento (TESSARO, 2005).

Diante disso, será comparado e analisado neste trabalho um sistema de geração fotovoltaico móvel capaz de maximizar a produção de energia, e por fim, diminuir o tempo de retorno do investimento. A técnica de analisar estrutura móvel e comparar com uma estrutura fixa com mesmas características, já foi explorada em outras literaturas como o experimento realizado por Monteiro (2007), onde foi proposto um sistema de movimentação de apenas um eixo no sentido leste-oeste cujo ganho médio de energia foi de 36,1% superior ao sistema fixo e obteve um pico máximo de produção de 42,9%.

Além da classificação entre sistemas fotovoltaicos móveis e fixos, os sistemas de geração fotovoltaicos também podem ser classificados como isolados ou conectados à rede elétrica. Sistema isolado (*off grid*) é definido quando não se faz uso da energia pública para alimentar a rede interna de um estabelecimento e há a necessidade de acumuladores de energia. A energia gerada neste tipo de sistema é acumulada e totalmente consumida no próprio local, portanto nada da produção é enviada para concessionária. Já no sistema Fotovoltaico Conectado à Rede Elétrica (SFCR) (*grid connected*) toda energia produzida é entregue diretamente à rede, não necessitando do uso de armazenadores de energia (Figura 1) (ZILLES *et al*, 2012).

Figura 1 - Sistema fotovoltaico em uma residência conectado à rede elétrica



Fonte: ZILLES *et al*, 2012.

Este perfil de operação já é aplicado no Brasil, onde toda energia produzida e consumida pela edificação é contabilizada por um medidor bidirecional de kWh (kilo-Watts-hora), de forma que a contabilização mensal seja negociada entre o produtor e a empresa concessionária local sobre a geração de energia. Desta forma, segundo a Resolução Normativa nº 482/2012 da ANEEL, a concessionária não é obrigada a pagar um valor monetário pela energia produzida, mas ela deve observar o que foi produzido em kWh para ser abatido na conta de energia do consumidor/gerador nos próximos meses.

Com o SFCR utilizando um seguidor solar a produção de energia poderá aumentar, mais crédito poderá ser adquirido e ser descontado na conta de energia no final do mês. Consequentemente, poderá ocorrer uma diminuição do tempo de recuperação do valor do investimento financeiro do projeto.

Logo, a tomada de decisão de um administrador do recurso para concretizar o investimento em um sistema de geração de energia solar fotovoltaica móvel necessita da análise de diversos fatores como valor da estrutura móvel, tempo de retorno do dinheiro investido e a taxa mínima de atratividade existente no mercado energético.

Portanto, objetivo deste trabalho é analisar os parâmetros mais comuns de viabilidade econômica para descobrir se é viável investir em um sistema fotovoltaico fixo e/ou em um sistema fotovoltaico móvel ambos conectados à rede elétrica na cidade de São Mateus - ES.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O processo de tomada de decisões financeiras ocorre segundo critérios racionais e envolve mensuração do fluxo de caixa com o custo do dinheiro no tempo, além da observação de outras taxas de rentabilidade do mercado. Assim, uma proposta se torna atraente quando seu retorno apresenta uma taxa mais interessante que outros investimentos no mesmo espaço de tempo (NETO, 2009).

Ao tomar uma decisão sobre o investimento de um capital, o administrador do recurso deve observar outras alternativas de diferentes rentabilidades e com riscos semelhantes. Quando o administrador não observa outras alternativas, pode impedir o investimento de obter maior ganho por não escolher uma oportunidade em detrimento de outra, gerando um custo de oportunidade. Dessa forma, o administrador do recurso deve avaliar a atratividade dos investimentos e comparar o retorno esperado em ambos utilizando parâmetros econômicos (NETO, 2009).

Por isso, serão utilizados os principais modelos quantitativos como Valor Presente Líquido (VPL) que é a soma algébrica de todo o fluxo de caixa descontado levado para o instante atual do investimento utilizando uma taxa de juros que geralmente é a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). Esta taxa é adotada para calcular o valor das aplicações a juros composto ao longo do tempo (MOTTA, 2013); a Taxa Interna de Retorno (TIR) que observará o fluxo de caixa do valor do dinheiro no tempo considerando a taxa de juros compostos (NETO, 2009); e o *payback* descontado é o prazo que o investidor leva para recuperar seu capital investido relacionado ao tempo máximo de retorno (GITMAN, 2004).

Na cidade de Porto Alegre - RS, foi realizado um levantamento sobre o custo de implantação, operação e taxa de retorno de investimento em uma usina de geração fotovoltaico por Groth (2013), onde analisou-se as demonstrações de resultado ano a ano, o fluxo de caixa descontado e obteve-se a taxa interna de retorno para justificar o investimento financeiro ou não.

Groth (2013) levou em conta também, a produção de energia de cada módulo durante seus 25 anos de vida útil através de fórmulas matemáticas e mensurou as suas perdas. Como a usina analisada ocupa uma área de 1 hectare, estimou-se a produção total de energia dentro desta área, qual o custo de aquisição dos equipamentos por área (R$/Wh/m^2) e demais componentes, além do preço médio por hectare em território nacional. Com estes dados coletados foi possível utilizar os instrumentos necessários para realizar algumas simulações com diferentes capitais empregados como observado na Tabela 1. Com isso, Groth conclui que os investimentos são viáveis a longo prazo e que o aumento da eficiência da produção de energia dos módulos diminuiria consideravelmente o custo de instalação da usina.

Tabela 1 - Resumo de simulações de investimentos em uma usina fotovoltaica.

Projeção	Endividamento (%)	WACC (%)	Tarifa Simulada (R$/MWh)	Retorno para o Investidor é Positivo?
1	74,2%	8,01%	155,00	Não
2	50,0%	8,61%	155,00	Não
3	0,0%	9,83%	155,00	Não
4	75,0%	7,99%	436,00	Sim
5	50,0%	8,61%	378,00	Sim
6	25,0%	9,22%	322,00	Sim
7	0,0%	9,83%	265,00	Sim
8	0,0%	9,83%	270,00	Sim

Fonte: GROTH, 2013

Outra análise recente de viabilidade econômica foi realizada para a instalação do sistema de geração solar fotovoltaica fixa sobre o telhado de um galpão comercial na cidade de Contagem - MG como alternativa de redução de custos. Thomaz (2016) levou em conta os custos de instalação, manutenção e produção de energia durante a vida útil dos materiais. Com os parâmetros definidos, foi elaborado uma planilha eletrônica para auxiliar no cálculo do valor presente líquido positivo, encontrar uma taxa interna de retorno de 14,22% a.a. e o *Payback* de 8 anos. Através destes cálculos, concluiu-se que estes parâmetros econômicos estavam mais atrativos que outros índices do mercado.

De forma semelhante, Miranda (2004) realizou a análise de viabilidade econômica de três diferentes dimensionamentos de SFCRs (A, B e C) para um estabelecimento comercial. Miranda (2004) elaborou um projeto na cidade do Rio de Janeiro - RJ seguindo os padrões técnicos de instalação de um SFCR, segundo a concessionária local, para servir como referência a qualquer outro projeto de baixa tensão. Além de detalhar todas as fases do projeto, foi possível simular o fluxo de caixa com valor presente líquido positivo e a taxa interna de cada simulação, sendo que o caso A foi o mais rentável com TIR de 12,3%.

Em 2016, na universidade do Texas (USA), foi realizado a construção de dois sistemas, um fixo e outro móvel com dois eixos, onde se comparou o desempenho energético e obteve-se uma análise econômica levando o custo de implantação pela produção de energia. Asiabanpour e outros (2016) utilizaram dois módulos de 190 W, mas não eram ligaram à rede elétrica, somente produziam energia para armazenagem dos dados. Ele identificou que um sistema móvel com um módulo nunca teria um retorno financeiro, mas se fosse utilizado 4 módulos, o retorno seria de 13 anos, e se fosse utilizado 9 módulos, o retorno seria de 6 anos. Neste experimento, foi possível alcançar o rendimento, com o seguidor solar, em torno de 82%. Contudo, os dados foram coletados em apenas um único dia no mês de fevereiro (Figura 2) e os movimentos do sistema de dois eixos eram realizados manualmente e não possuía uma carga para alimentar.

Figura 2 – Produção de energia (W) diária dos sistemas fixo (azul) e com seguidor solar (laranja)

Fonte: ASIABANPOUR *et al.*, 2016.

Tais análises em diferentes localidades mostram a singularidade quanto às estimativas de viabilidade de implantação de sistemas fotovoltaicos fixos. Diante destas análises, verificou-se que os sistemas fixos são viáveis a longo prazo e seu valor de implantação por R$/kWh costuma ser mais elevado que outros sistemas de geração (MARQUES, 2014). Contudo, tal análise utilizando um seguidor solar ainda não foi encontrada nas literaturas brasileiras. Empregando-se o seguidor solar para o SFCR, é possível reduzir ainda mais o tempo de retorno do capital investido de forma inversamente proporcional ao ganho de rendimento energético desse tipo de sistema.

3 METODOLOGIA

A pesquisa apresentou duas etapas para realizar a análise de viabilidade econômica do sistema móvel conectado à rede. Na primeira, utiliza-se um protótipo de seguidor solar para encontrar a taxa de ganho de energia em relação ao sistema fixo. Na segunda etapa, de posse da taxa de ganho obtida pelo protótipo, utilizou-se como referência um SFCR fixo de tamanho comercial de 1,56 kWp, em funcionamento na cidade de São Mateus – ES, para estimar os ganhos alcançados caso o mesmo sistema fosse instalado com um seguidor solar. Logo, realizou-se a comparação entre estes dois sistemas fotovoltaicos de 1,56 kWp, um fixo instalado e outro móvel hipotético utilizando seguidor solar para descobrir qual é mais viável. Através dos dados de geração de energia registrados, foi possível obter a média diária de produção e encontrar o ganho de rendimento que o sistema móvel obteve em relação ao sistema fixo. Após a comparação de geração de energia, partiu-se para a análise de investimento das duas estruturas de mesmas características, porém uma fixa e outra móvel. Para isso, foi utilizado como referência uma micro usina de 1,56 kWp de potência com 6 módulos de 260 W que se encontra instalada com estrutura fixa (Figura 3).

Figura 3 – Sistema fotovoltaico com estrutura fixa em operação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 2, pode-se visualizar os valores discriminado para o investimento total de instalação completa desta micro usina fixa. Este micro usina está conectada à rede elétrica e apresenta valores de geração de energia total mensal de 198 kWh e anual de 2376 kwh. Levando-se em conta a taxa (valor/kWh) atualmente aplicada pela concessionária de aproximadamente 0,7411 R$/kWh para dedução do valor da produção de energia solar, essa usina fornece um retorno de mensal, em média, de R$ 146,73 e anual de R$ 1.760,79.

Tabela 2 - Descrição do investimento e valores do sistema fixo.

Descrição	Valores
Aquisição dos módulos e inversor com frete	R$ 10.260,66
Estrutura metálica de sustentação e peças de fixação	R$ 576,00
Montagem e instalação do sistema solar fotovoltaico	R$ 3.403,94
Total	R$ 14.240,60

Fonte: Elaborado pelo autor

Para montagem de um seguidor solar de mesma potência, seria necessário utilizar outras peças metálicas como tubos, engrenagem e cantoneiras de diferentes espessuras. O valor do orçamento para toda esta estrutura de sustentação do sistema móvel foi de R$ 1.850,00, conforme a Tabela 3. O custo de montagem permaneceria pelo mesmo valor da estrutura fixa de R$ 3.403,94.

Tabela 3 - Descrição do investimento e valores para a montagem do seguidor solar.

Descrição	Valores
Aquisição dos módulos e inversor com frete	R$ 10.260,66
Estrutura metálica de sustentação e peças de fixação	R$ 1.850,00
Motores + engrenagem	R$ 850,00
Placa com microcontrolador + Driver	R$ 210,00
Montagem e instalação do sistema solar fotovoltaico	R$ 3.403,94
Total	R$ 16.574,60

Fonte: Elaborado pelo autor

Com todos dos dados de geração de energia da micro usina e custos disponibilizados, será possível, através das técnicas de análise de investimento, descobrir o tempo de retorno financeiro, a taxa interna de retorno e se o valor presente líquido é positivo ou negativo para os SFCRs propostos, e demonstrar qual dos sistemas, fixo ou móvel, são mais atraentes através do fluxo de caixa. Além disso, como a aplicação financeira em um SFCR no Brasil com seguidor solar e com estrutura fixa possuem praticamente os mesmos riscos atribuídos, por isso, pode-se aplicar o conceito de custo de oportunidade na análise do investimento.

A taxa de atratividade de investimento no setor de energia, segundo a agência nacional de energia elétrica (ANEEL), é de 8,5% a.a. (ABDIB, 2016). Com isso, adotar-se-á a taxa da ANEEL para ser a TMA como referência para se calcular o VPL e comparar com a TIR. A obtenção dos fluxos de caixa descontado para os sistemas fixo e móvel serão elaborados utilizando-se o valor inicial a ser investido em cada sistema juntamente com TMA.

4 RESULTADOS

Realizando a diferença da energia produzida menos a consumida pelos motores, observa-

se que o saldo de energia do sistema móvel permanece maior que o fixo visualizado na Figura 4.

Figura 4 – Saldo líquido de energia (kJ) produzida

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através da Figura 4, obteve-se um aumento da eficiência real do sistema móvel em relação ao fixo de 24,01%. Com este ganho comprovado através do protótipo, foi possível aplicá-lo na micro usina de 1,56 kWp, caso esta utilizasse o seguidor solar proposto, obtendo-se as estimativas de geração de energia e, consequentemente, o fluxo de caixa associado. Foram elaborados os fluxos de caixa do sistema fixo e móvel considerando uma geração energia, em kWh, ao longo de 25 anos, de acordo com o fabricante dos módulos fotovoltaicos e adotando-se uma TMA de 8,5% a.a. conforme já justificado. O valor de energia gerada foi multiplicado pela taxa utilizada pela concessionária local para determinar o valor financeiro produzido ano a ano. Para o sistema fixo, obteve-se o fluxo dos valores descontando ano após ano visualizado na Tabela 4.

Através da Tabela 4, é possível observar que o *payback* do sistema com estrutura fixa é de 15 anos e 4 meses. Pela Figura 5, é possível analisar o fluxo de caixa ao longo da linha do tempo até o ano de recuperação do investimento.

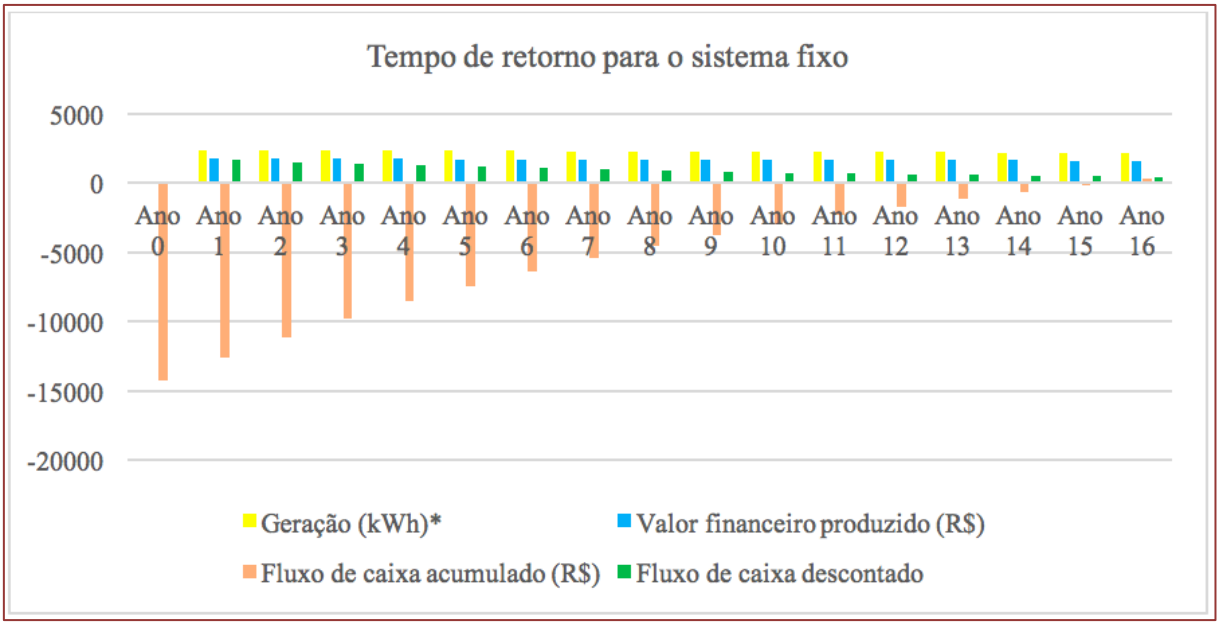
O fluxo de caixa para o sistema móvel é apresentado na Tabela 5 e demonstra como ficariam os valores de geração pelo capital investido ao longo dos anos.

Tabela 4 - Fluxo de caixa para geração da estrutura fixa.

Anos	Geração (kWh)*	Valor financeiro produzido (R$)	Fluxo de caixa descontado	Fluxo de caixa acumulado (R$)
Ano 0	0	0	0	-R$ 14.240,60
Ano 1	2.361,74	R$ 1.750,23	R$ 1.613,11	-R$ 12.627,49
Ano 2	2.347,57	R$ 1.739,73	R$ 1.477,82	-R$ 11.149,67
Ano 3	2.333,49	R$ 1.729,29	R$ 1.353,87	-R$ 9.795,79
Ano 4	2.319,49	R$ 1.718,91	R$ 1.240,32	-R$ 8.555,47
Ano 5	2.305,57	R$ 1.708,60	R$ 1.136,30	-R$ 7.419,18
Ano 6	2.291,74	R$ 1.698,35	R$ 1.040,99	-R$ 6.378,18
Ano 7	2.277,99	R$ 1.688,16	R$ 953,68	-R$ 5.424,50
Ano 8	2.264,32	R$ 1.678,03	R$ 873,70	-R$ 4.550,80
Ano 9	2.250,73	R$ 1.667,96	R$ 800,42	-R$ 3.750,38
Ano 10	2.237,23	R$ 1.657,95	R$ 733,29	-R$ 3.017,09
Ano 11	2.223,80	R$ 1.648,00	R$ 671,79	-R$ 2.345,31
Ano 12	2.210,46	R$ 1.638,12	R$ 615,44	-R$ 1.729,87
Ano 13	2.197,20	R$ 1.628,29	R$ 563,83	-R$ 1.166,04
Ano 14	2.184,02	R$ 1.618,52	R$ 516,54	-R$ 649,50
Ano 15	2.170,91	R$ 1.608,81	R$ 473,21	-R$ 176,29
Ano 16	2.157,89	R$ 1.599,15	R$ 433,53	R$ 257,24
Ano 17	2.144,94	R$ 1.589,56	R$ 397,17	R$ 654,40
Ano 18	2.132,07	R$ 1.580,02	R$ 363,85	R$ 1.018,26
Ano 19	2.119,28	R$ 1.570,54	R$ 333,34	R$ 1.351,59
Ano 20	2.106,56	R$ 1.561,12	R$ 305,38	R$ 1.656,97
Ano 21	2.093,92	R$ 1.551,75	R$ 279,77	R$ 1.936,74
Ano 22	2.081,36	R$ 1.542,44	R$ 256,30	R$ 2.193,04
Ano 23	2.068,87	R$ 1.533,19	R$ 234,81	R$ 2.427,85
Ano 24	2.056,46	R$ 1.523,99	R$ 215,11	R$ 2.642,96
Ano 25	2.044,12	R$ 1.514,84	R$ 197,07	R$ 2.840,04
* A geração já conta com perda de eficiência de 0,6% ao ano dos módulos.				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 5 - Tempo de retorno do valor investido do sistema fixo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5 - Fluxo de caixa da geração do sistema móvel pelo valor investido.

Anos	Geração (kWh)*	Valor financeiro produzido (R$)	Fluxo de caixa descontado	Fluxo de caixa acumulado (R$)
Ano 0	0	0	0	-R$ 16.574,60
Ano 1	2.928,80	R$ 2.170,46	R$ 2.000,42	-R$ 14.574,18
Ano 2	2.911,23	R$ 2.157,43	R$ 1.832,64	-R$ 12.741,54
Ano 3	2.893,76	R$ 2.144,49	R$ 1.678,94	-R$ 11.062,60
Ano 4	2.876,40	R$ 2.131,62	R$ 1.538,12	-R$ 9.524,47
Ano 5	2.859,14	R$ 2.118,83	R$ 1.409,12	-R$ 8.115,35
Ano 6	2.841,98	R$ 2.106,12	R$ 1.290,94	-R$ 6.824,42
Ano 7	2.824,93	R$ 2.093,48	R$ 1.182,66	-R$ 5.641,75
Ano 8	2.807,98	R$ 2.080,92	R$ 1.083,47	-R$ 4.558,28
Ano 9	2.791,13	R$ 2.068,44	R$ 992,60	-R$ 3.565,68
Ano 10	2.774,39	R$ 2.056,03	R$ 909,35	-R$ 2.656,33
Ano 11	2.757,74	R$ 2.043,69	R$ 833,08	-R$ 1.823,25
Ano 12	2.741,19	R$ 2.031,43	R$ 763,21	-R$ 1.060,04
Ano 13	2.724,75	R$ 2.019,24	R$ 699,20	-R$ 360,84
Ano 14	2.708,40	R$ 2.007,12	R$ 640,56	R$ 279,72
Ano 15	2.692,15	R$ 1.995,08	R$ 586,83	R$ 866,55
Ano 16	2.675,99	R$ 1.983,11	R$ 537,61	R$ 1.404,17

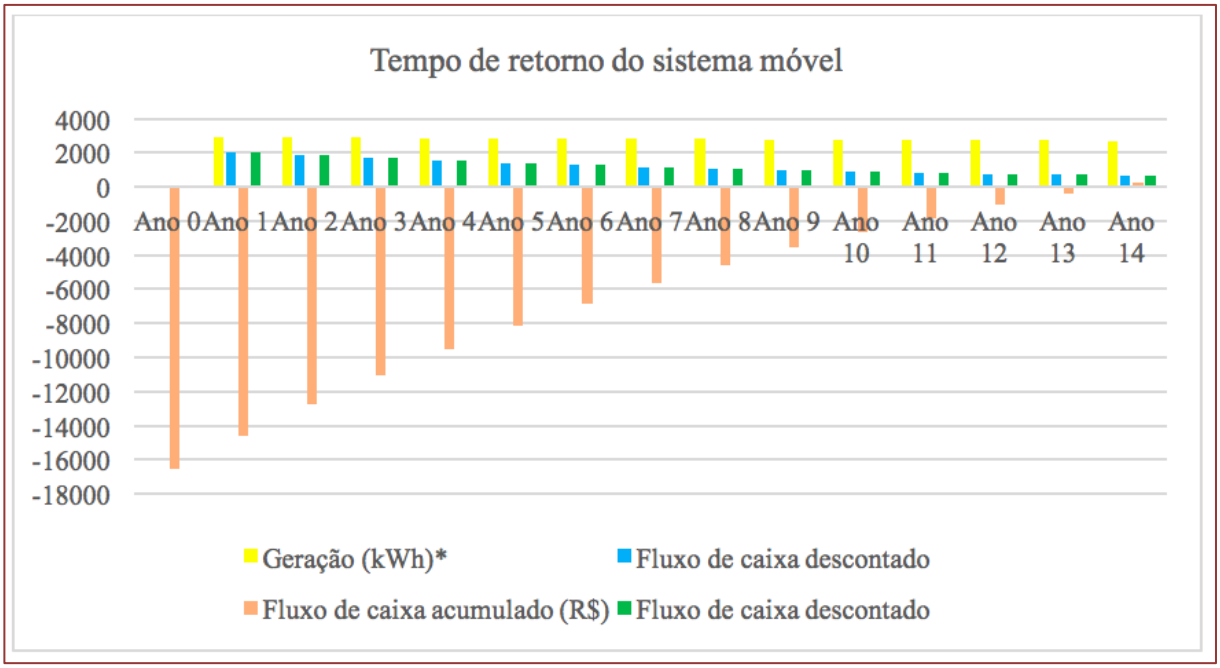
Tabela 5 - Fluxo de caixa da geração do sistema móvel pelo valor investido.

Anos	Geração (kWh)*	Valor financeiro produzido (R$)	Fluxo de caixa descontado	Fluxo de caixa acumulado (R$)
Ano 17	2.659,94	R$ 1.971,21	R$ 492,52	R$ 1.896,69
Ano 18	2.643,98	R$ 1.959,38	R$ 451,22	R$ 2.347,91
Ano 19	2.628,12	R$ 1.947,63	R$ 413,37	R$ 2.761,28
Ano 20	2.612,35	R$ 1.935,94	R$ 378,70	R$ 3.139,98
Ano 21	2.596,67	R$ 1.924,33	R$ 346,94	R$ 3.486,92
Ano 22	2.581,09	R$ 1.912,78	R$ 317,84	R$ 3.804,76
Ano 23	2.565,61	R$ 1.901,30	R$ 291,18	R$ 4.095,95
Ano 24	2.550,21	R$ 1.889,90	R$ 266,76	R$ 4.362,71
Ano 25	2.534,91	R$ 1.878,56	R$ 244,39	R$ 4.607,10

* A geração já conta com perda de eficiência de 0,6% ao ano dos módulos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se na coluna de fluxo de caixa acumulado tanto na Tabela 4 e 5 que o valor total obtido no final dos 25 anos no sistema móvel se mostra maior que o total obtido com o sistema fixo para igual período, isso se deve ao ganho de 24,01% atribuído a geração do sistema móvel. Com o fluxo de caixa traçado para o sistema móvel é possível identificar o *payback* do investimento, obtendo-se um prazo de 13 anos e 6 meses (Figura 6).

Figura 6 - Tempo de retorno do valor investido na estrutura móvel



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ambas as Figuras 5 e 6 apresentam o mesmo intervalo de 25 anos com o propósito de comparar o *payback* descontado ao longo da produção de energia dos módulos fotovoltaicos. Pelas Tabelas 4 e 5, obteve-se a TIR e VPL de ambos os sistemas como observado na Tabela 6.

Tabela 6 - Valores da TIR e VPL de ambos os sistemas.

Parâmetros	Fixo	Móvel
TIR (a.a.)	10,89%	11,80%
VPL	R$ 2.840,04	R$ 4.607,10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando a Tabela 6, pode-se notar que ambos os sistemas apresentam taxa interna de retorno superior à taxa mínima de atratividade de 8,5%, ambos apresentam valor presente líquido positivo, indicando que a somatória dos seus fluxos de caixa ao longo do tempo supera o investimento inicial. Sendo assim, ambos, portanto, são economicamente viáveis tomando como base esses parâmetros de análise. Todavia, percebe-se que o sistema móvel apresenta resultados superiores que o sistema fixo, o que confirma a hipótese inicial de que ele proporciona maior retorno.

Contudo, de acordo com a análise econômica, ambos os sistemas de 1,56 kWp analisados neste trabalho, não se apresentaram viáveis para implantação, na prática, pois ambos possuem um tempo de retorno superior a 13 anos, o que é considerado longo e indesejado se comparado a outros investimentos no Brasil de baixo risco como renda fixa (CDB, tesouro direto ou debêntures por exemplo).

Mesmo que o VPL seja positivo e a TIR seja maior que a TMA de ambos sistemas, foi tomado como base os valores dos *payback* encontrados para definir a viabilidade sobre a implementação do sistema fotovoltaico de 1,56 kWp fixo ou móvel para região de São Mateus-ES.

Pelo exposto, um sistema fotovoltaico, nestas caraterísticas, está longe de ser comparado a um ótimo investimento no Brasil, porém seus benefícios e ganhos indiretos devem ser levados em consideração.

5 CONCLUSÃO

Com a análise do protótipo do seguidor solar, provou-se que o sistema móvel é mais eficiente que o sistema fixo mesmo considerando o consumo dos motores. Porém, pela análise de fluxo de caixa, observou-se um longo período para se conseguir o retorno do investimento no estado do Espirito Santo com forte incidência solar durante o dia.

Demais serviços extras como limpeza dos módulo e motores, assim como lubrificação dos enrolamentos dos motores que podem ser realizados pelo próprio proprietário foram descartados nesta análise por serem considerados insignificantes.

A análise comparativa teve como objetivo encontrar o tempo de retorno do investimento, a TIR e o VPL de ambos os sistemas, dentro das mesmas condições climáticas e ligados à rede. Percebeu-se que no sistema móvel, apesar de exigir maior investimento, o *payback* se reduz devido ao ganho de 24,01% médio, o que ainda pode ser melhorado como já visto em outras literaturas (MONTEIRO, 2007).

Como sugestão de futuros trabalhos pode-se analisar o sistema para potências maiores como 100 kWp e até 1MWp, pois a medida que se aumenta o tamanho da usina, os custos de instalação e materiais diminuem relativamente por unidade de potência gerada (R$/kWh). Por fim, outra sugestão seria realização de um comparativo entre dois sistemas idênticos, sendo um sistema fixo e outro móvel, ao longo do período de um ano (ciclo de incidência solar completo), isso permitiria uma melhor determinação dos valores médios de geração de energia para cada sistema.

REFERÊNCIAS

[1]. ABDIB, Associação Brasileira de Infraestrutura e Indústrias de Base. Com taxa de retorno menor, Aneel aprova edital para leilão de linhas de transmissão. Disponível em: < http://www.abdib.org.br/noticias-do-dia/noticias-do-dia-/com-taxa-de-retorno-menor-aneel-aprova-edital-para-leilao-de-linhas-de-transmissao >. Acesso em: 26 de julho de 2016.

[2]. CARVALHO, Daniel Rizzo. Desenvolvimento de Um Rastreador Solar Biaxial. 42p. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa – Minas Gerais, 2011.

[3]. GROTH, Júlio Augusto. Usina de Geração Fotovoltaica. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.

[4]. MARQUES, Fernando Rodrigues. Perspectivas para a energia solar no Brasil. Revista Business School São Paulo, 2014.

[5]. MIRANDA, Arthur Biagio Canedo Montesano. Análise de viabilidade econômica de um sistema fotovoltaico conectado à rede. Universidade Federal do Rio de Janeiro/ Escola Politécnica. Rio de Janeiro, 2014.

[6]. MONTEIRO, Flávio Áureo Moura. Desenvolvimento de um sistema de controle de baixo custo para rastreador solar. 64p. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE, 2007.

[7]. MOTTA, Regis da Rocha. Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais / Regis da Rocha Motta / Guilherme Calôba. São Paulo: Atlas, 2013.

[8]. NETO, Alexandre Assaf. Finanças corporativas e valor / Alexandre Assaf Neto. – 4. Ed. – São Paulo : Atlas, 2009.

[9]. TESSARO, Alcione Rodrigo. Desempenho de um painel fotovoltaico acoplado a um rastreador solar. 9p. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Cascavel – PR, 2005.

[10]. THOMAZ, Pedro Eduardo Vieirales João. Análise técnico-econômica de uma minigeração fotovoltaica em um galpão logístico em contagem – MG. Universidade Federal do Rio de Janeiro/Escolar Politécnica. Rio de Janeiro, 2016.

[11]. VIEIRA, Romênia Gurgel. Análise Comparativa do Desempenho entre um Painel Solar Estático e com Rastreamento no Município de Mossoró-RN. 2014. 86f. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Mossoró – RN, 2014.

[12]. ZILLES, Roberto...[et al.]. Sistemas fotovoltaicos conectados à rede elétrica. São Paulo-SP: Oficina de Textos. ISBN 978-85-7975-052-6, 2012.

Capítulo 13

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO TAMANHO E TEMPO DE EXISTÊNCIA DA SUBSIDIÁRIA DE MULTINACIONAL NO BRASIL E O GRAU DE COMPLEXIDADE TECNOLÓGICA DAS SUAS ATIVIDADES DE P&D

Roberto Costa Moraes

Resumo: Unidades de P&D de subsidiárias podem realizar atividades de apoio à operação da subsidiária, melhorando o processo de produção e prestar assistência na venda dos produtos. No entanto, em alguns casos, eles também podem desenvolver novos produtos e processos. A literatura sobre este processo de decisão é escassa, especialmente nos países em desenvolvimento. O objetivo desta pesquisa foi analisar a influência do tamanho da subsidiária e do seu tempo de existência na decisão quanto ao grau de complexidade tecnológica atribuído às subsidiárias de multinacionais estabelecidas no Brasil, desenvolvendo e testando a significância estatística de um modelo conceitual de análise que reunisse esses conceitos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de cunho quantitativo, com a aplicação de questionário junto aos gestores das subsidiárias de multinacionais que atuavam no Brasil. Os resultados apontam para evidências empíricas de que o tamanho da subsidiária e o seu tempo de funcionamento no Brasil não influenciavam o grau de complexidade tecnológica das atividades de P&D.

Palavras chave: Internacionalização de P&D, grau de complexidade tecnológica, tamanho da subsidiária, tempo de funcionamento da subsidiária.

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização de empresas é elemento importante dentro do contexto da globalização dos mercados, tendo em vista que esses agentes econômicos proporcionam a movimentação de capitais ao redor do mundo, possibilitando a geração de riqueza e emprego.

Como participante desse processo de globalização, a estratégia de internacionalização das atividades produtivas e mercadológicas, por parte das empresas originárias de países desenvolvidos, ganharam projeção e importância nas decisões dessas corporações, direcionando seus investimentos também nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, antes concentrados no âmbito dos países desenvolvidos, e, nos últimos 20 (vinte) anos, sendo direcionados os esforços no sentido de alcançar, também, os mercados emergentes como China, Índia e Brasil.

Em uma pesquisa realizada por Galina et al (2013), onde os objetivos pretendiam identificar a relação entre o tipo de P&D realizada no Brasil e as razões que levaram as empresas multinacionais a localizá-las no país e a relação entre os fatores que as levaram a manter as atividades de P&D no Brasil e a inserção das subsidiárias brasileiras nas redes de desenvolvimento global de produtos das suas respectivas corporações, os fatores de atratividade foram classificados em 04 (quatro) grupos (tecnológico, mercadológico, econômico e localidade), nos quais podem ser observadas nas questões tecnológicas, os incentivos e políticas públicas favoráveis, a facilidade de importar insumos e equipamentos para a realização de P & D, a facilidade de parcerias com universidades e centros de pesquisa, a disponibilidade de pessoal capacitado em quantidade e a estrutura de propriedade intelectual favorável à empresa. Já na questão econômica, os autores levantam fatores como os custos de fazer P&D no Brasil, o custo da mão de obra qualificada e a rentabilidade da unidade local (GALINA ET AL., 2013).

Também os referidos autores fazem referência à questão dos custos da firma e à infraestrutura como fatores relevantes para analisar a atratividade no que se refere à tomada de decisão da matriz da empresa multinacional quanto à localização das atividades de P&D.

Lall (1992), em um trabalho seminal para a área de capacidades tecnológicas em mercados emergentes, constrói a matriz de capacidades tecnológicas, estabelecendo, com base no grau de complexidade, as capacidades tecnológicas de nível básico, intermediário e avançado.

Esta investigação adota como referência para a análise do grau de complexidade tecnológica das atividades de P&D das subsidiárias de multinacionais que atuam no Brasil a matriz de capacidades tecnológicas de Lall (1992), no que se refere especificamente àqueles graus de complexidade.

Boehe (2007), ao analisar os papeis das subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras, mais especificamente na questão dos projetos de desenvolvimento de produtos, considerando a autonomia e a competição interna entre as subsidiárias, adapta a tipologia de capacidades tecnológicas de Lall (1992), classificando-as, também em básicas (baixo grau de complexidade), intermediárias (grau intermediário de complexidade) e avançadas (alto grau de complexidade)..

Figueiredo (2005), na busca por métricas mais aperfeiçoadas para a capacidade tecnológica no nível da firma, aperfeiçoando a análise de Lall (1992) e Bell & Pavitt (1995), quanto à capacidade tecnológica de firmas em ambiente de mercados emergentes e, partindo dos conceitos de aprendizagem tecnológica e acumulação de capacidade tecnológica, tendo como pano de fundo a questão da inovação industrial, estabelece um modelo descritivo no qual desenvolve 07 (sete) níveis de competências tecnológicas (dentro de determinadas funções tecnológicas e atividades relacionadas): básico, renovado, extra básico, pré-intermediário, intermediário, intermediário superior e avançado.

Esta investigação busca aprofundar a análise no sentido de explorar mais especificamente alguns fatores condicionantes dessa tomada de decisão da matriz de multinacional em relação à sua subsidiária no Brasil, realizando um mapa comparativo, envolvendo as duas partes (subsidiária e matriz da multinacional), e construir um modelo conceitual acerca dessa temática, com vistas a oferecer subsídios para a tomada de decisão da matriz

quanto ao grau de complexidade tecnológica para a área de P&D da subsidiária.

Assim, ainda permanece na literatura uma lacuna em relação à análise do grau de complexidade tecnológica atribuído às áreas de P&D de subsidiárias em mercados emergentes, de forma geral, e, especificamente, no caso das subsidiárias de multinacionais que operam no Brasil. Assim, em decorrência desta discussão, surge a seguinte questão de pesquisa:

Em que medida o tamanho e o tempo de existência da subsidiária no Brasil influenciam na tomada de decisão quanto ao grau de complexidade tecnológica das atividades de P&D, atribuído pela matriz às subsidiárias?

2 O GRAU DE COMPLEXIDADE DAS ATIVIDADES DE P&D

Em seu artigo seminal, Lall (1992), inicialmente, relaciona o conceito de complexidade tecnológica à dificuldade e ao grau de incerteza ou de novidade da tecnologia, na clássica categorização das capacidades tecnológicas da firma, caracterizando, posteriormente, a capacidade tecnológica nacional. Em função da complexidade envolvida na realização das atividades que envolvem essas capacidades tecnológicas (investimento, produção e interações com a economia), o autor classifica-as em capacidades tecnológicas básicas, capacidades tecnológicas intermediárias e capacidades tecnológicas avançadas.

Wonglimpiyarat (2005), ao analisar a relação entre a complexidade da mudança tecnológica e a respectiva velocidade de implementação, estabelece uma métrica relativa à complexidade de mudança tecnológica separada em três estágios: caminho para desenvolver, caminho para entregar e ida ao mercado. Na fase relacionada ao caminho para desenvolver o autor considera a dificuldade científica e tecnológica na tarefa de desenvolvimento, a coordenação da rede ou interface do sistema implementado, o capital investido e a proteção por patentes (instrumentos legais). Na fase relacionada ao caminho para entregar o autor considera a distribuição do produto e a padronização, e na fase de ir ao mercado, leva em consideração o entendimento da demanda do cliente, a existência de fluxo de receitas concorrentes, as atividades de *marketing*, e as incertezas de mercado (WONGLIMPIYARAT, 2005). Com base nesses indicadores o autor estabelece 05 (cinco) níveis de complexidade tecnológica: complexidades mais baixas, complexidades baixas, complexidades médias, complexidades altas, e complexidades mais altas.

Vidal et al. (2011) analisa a complexidade de projetos, categorizando-a em duas vertentes: a tecnológica e a organizacional, e utiliza quatro grupos de fatores: tamanho, variedade, interdependências, e dependência em relação ao contexto. No grupo relativo à variedade, os autores consideram as modalidades de tecnologias usadas durante o projeto, a variedade de componentes do produto, a variedade de recursos manipulados, a variedade de dependências tecnológicas, e a variedade de habilidades tecnológicas necessárias. No grupo de fatores relacionados a tamanho, é considerada a largura do escopo, ou seja, o número de componentes, e o número e quantidade de recursos. No grupo de interdependências, aquelas ligadas à especificação, dependências dos processos tecnológicos, interdependências entre os componentes do produto, e interdependências de recursos e matéria prima. Por fim, no grupo relativo à dependência no contexto, os autores relacionam os indicadores de complexidade do ambiente (ambiente de relacionamento), grau de inovação tecnológica, configuração e variedade cultural, novas leis e regulamentações, demanda de criatividade, escopo para desenvolvimento, leis e regulamentações locais, configuração institucional, importância na agenda pública, e a competição.

Para fins desta investigação entende-se como grau de complexidade tecnológica das atividades de P&D o nível de incerteza dessas atividades (Lall, 1992), aliado à profundidade de conhecimentos e competências necessários para desenvolver tais ações. No grau mais elementar o presente estudo considerou as atividades que desenvolviam suporte técnico às áreas de Marketing e Vendas, resolvendo problemas dos clientes, denominando-o de G1. No segundo grau de complexidade tecnológica foram incluídas as atividades de adaptação, customização e pequenas melhorias em produtos e processos, o qual foi denominado de G2. Na sequência, as atividades de melhorias

significativas em produtos e processos, podendo ser aproveitados em outras unidades da empresa em outros países foram consideradas como o terceiro grau de complexidade tecnológica (G3). As atividades relativas ao desenvolvimento de tecnologia para realizar novos produtos dentro das famílias de produtos da empresa, podendo ser aproveitados em outras unidades da empresa em outros países foram consideradas como de grau 4(quatro) ou G4. Já, as unidades de P&D que desenvolviam tecnologia para novos produtos, criando novas famílias de produtos, podendo ser aproveitados em outras unidades da empresa em outros países foram classificadas no grau 5 (G5). Por fim, as unidades de P&D que desenvolviam pesquisa básica relacionada com as áreas de atuação da empresa, podendo gerar novas oportunidades no futuro foram categorizadas com o grau 6 (G6).

3 TAMANHO E TEMPO DE EXISTÊNCIA DA SUBSIDIÁRIA

Para sustentar a utilização das variáveis relativas ao tempo de existência da subsidiária (TEMS) e o tamanho da subsidiária (TAMA) foi necessário buscar na literatura algumas utilizações dessas variáveis no contexto das corporações multinacionais e suas subsidiárias.

Cohen e Klepper (1996) analisam o relacionamento entre tamanho da firma, esforço de P&D e produtividade de P&D, e comentam que os estudos envolvendo atividades inovadoras e tamanho da firma são numerosos e diversos. Os autores partem do princípio de que a propensão para desenvolver P&D e a quantidade de P&D desenvolvida pelos profissionais da área estão intimamente relacionadas com o tamanho da firma, o que não ocorreria com relação à questão da produtividade de P&D.

Minbaeva et al. (2003), baseados em uma amostra de 169 (cento e sessenta e nove) subsidiárias de corporações multinacionais operando nos Estados Unidos, Rússia e Finlândia, investigam o relacionamento entre as práticas de gestão de recursos humanos das subsidiárias, capacidade absortiva e transferência de conhecimento. No seu modelo conceitual os autores utilizam como variáveis de controle a idade da subsidiária, mensurada pelo número de anos que a subsidiária tem operado no país hospedeiro, e o tamanho da subsidiária, mensurado pelo número de empregados.

Rocha et al. (2010) analisam a autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para o desenvolvimento de novos produtos, utilizando como variáveis de controle, entre outras, a idade da subsidiária (FOSS; PEDERSEN, 2002), com a verificação do ano de abertura no Brasil, e o tamanho da subsidiária, considerando que as unidades maiores podem adquirir menos conhecimento de outras unidades da multinacional do que as pequenas subsidiárias, porque possuem habilidades de gerar mais conhecimento por si mesmas (ROCHA et al., 2010).

Johnston e Menguc (2007) investigam o relacionamento entre o tamanho da subsidiária e a sua autonomia em corporações multinacionais, hipotetizando que em maiores níveis de tamanho de subsidiária existe um relacionamento positivo e significante entre tamanho e autonomia da subsidiária.

Simões et al. (2002), baseado em um levantamento feito junto a 119 (cento e dezenove) subsidiárias de empresas de manufatura localizadas em Portugal, buscam expandir o trabalho de Taggart e Hood (1999) sobre os principais determinantes da autonomia da subsidiária. No que se refere ao construto competências da subsidiária, além de pesquisa e desenvolvimento, manufatura, marketing e experiência, os autores consideram a variável relativa ao tamanho da subsidiária.

Yam et al. (2011) comentam que grandes empresas tendem a conseguir mais recursos das matrizes para melhorar o desempenho e as suas capacidades de inovação, em relação às menores.

Outros estudos, tais como os desenvolvidos por Wan et al. (2005) e Caloghirou et al. (2004), mostraram que o tamanho da empresa não tinham influência direta sobre o desempenho da inovação tecnológica das empresas.

Borini et al.(2012) investigam quais fatores permitem que as subsidiárias de multinacionais brasileiras desenvolvam inovações que são utilizadas pelas matrizes dessas multinacionais, ou seja, quais fatores impulsionariam a inovação reversa. Por meio de uma análise estatística realizada com base em uma amostra composta por 66 (sessenta e seis) questionários respondidos, os autores,

além de outras inferências, concluem que a transferência reversa de inovação depende também do tamanho da subsidiária em questão.

Molina-Domene & Pietrobelli (2012) investigam os direcionadores de capacidades tecnológicas em países em desenvolvimento, realizando uma análise econométrica envolvendo Argentina, Brasil e Chile, com o apoio do *World Bank Investment Climate Survey*. Foram coletados dados de 746 (setecentas e quarenta e seis) firmas na Argentina, 1642 (mil, seiscentas e quarenta e duas) firmas no Brasil e 697 (seiscentas e noventa e sete) firmas no Chile. Os autores empregam como uma das variáveis independentes o tamanho da firma, e inferem que essa variável é relevante para a construção de capacidades tecnológicas nos três países, sendo que esse fenômeno é mais significativo nas grandes empresas em relação às médias e pequenas empresas.

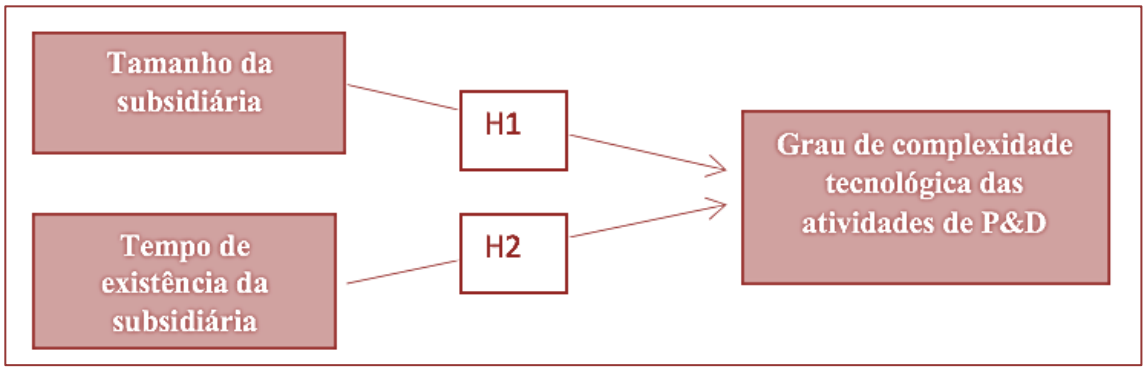
Assim, observa-se que diversos trabalhos que envolvem análise de subsidiárias de corporações multinacionais utilizam como indicadores o tamanho e o tempo de funcionamento da subsidiária em países hospedeiros. Desta forma, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O tamanho da subsidiária no Brasil influencia o grau de complexidade tecnológica atribuído pela matriz às suas atividades de P&D.

Hipótese 2: O tempo de funcionamento da subsidiária no Brasil influencia o grau de complexidade tecnológica atribuído pela matriz às suas atividades de P&D.

4 MODELO CONCEITUAL DE ESTUDO

A partir da caracterização da variável dependente "grau de complexidade tecnológica das atividades de P&D" e das variáveis independentes "tamanho da subsidiária" e "tempo de existência da subsidiária", passou-se à estruturação do modelo conceitual da pesquisa, como ilustrado a seguir:



Assim, apresentaram-se como variáveis independentes o tempo de funcionamento da subsidiária no Brasil e o seu tamanho, e como variável dependente o grau de complexidade tecnológica das suas atividades de P&D.

5 METODOLOGIA

A presente investigação quanto à natureza da pesquisa classifica-se em pesquisa aplicada, pois objetiva a utilização do conhecimento com finalidades práticas. Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, pois pretendeu descrever as características de um determinado fenômeno ou relação entre variáveis (no caso a relação entre tamanho e tempo de existência da subsidiária e o grau de complexidade tecnológica das suas atividades).

Quanto aos procedimentos, a presente investigação classifica-se predominantemente, em pesquisa de levantamento, com a realização da survey eletrônica, mas foram desenvolvidos procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental.

Os dados quantitativos foram coletados mediante a aplicação de questionário tipo survey eletrônico, com a estruturação de uma plataforma na internet, onde os respondentes eram convidados a participar, mediante o envio de um *link* ao e-mail do gestor da subsidiária de multinacional operando no Brasil.

O roteiro do questionário foi elaborado tendo como referência a literatura e, principalmente, os achados decorrentes de uma análise qualitativa realizada com base no resultado de entrevistas realizadas junto a 09 (nove) especialistas da área de pesquisa e desenvolvimento de subsidiárias de multinacionais que operam no Brasil. A formação das variáveis e seus indicadores surgiu a partir da análise das respostas contidas nas entrevistas semiestruturadas, em concordância com a literatura pertinente.

A escala utilizada para mensurar os indicadores relativos às variáveis independentes foi a do tipo Likert (LIKERT, 1932), com as seguintes alternativas de resposta: discordo totalmente (valor 1), discordo muito (valor 2), discordo pouco (valor 3), concordo pouco (valor 4), concordo muito (valor 5) e concordo totalmente (valor 6).

A escala utilizada para mensurar as categorias da variável dependente (grau de complexidade tecnológica das atividades de P & D) foi composta de 06 (seis) posições: Grau 1 (um) , Grau 2 (dois) , Grau 3 (três) , Grau 4(quatro), Grau 5 (cinco) , e Grau 6 (seis).

A escala utilizada para mensurar a variável de controle tempo de existência da subsidiária foi estruturada da seguinte forma: menos de 05 (cinco) anos, entre 05 (cinco) e 10 (dez) anos, entre 10 (dez) e 15 (quinze) (anos), entre 15(quinze) e 20 (vinte) anos, entre 20 (vinte) e 25 (vinte e cinco) anos e mais de 25 (vinte e cinco) anos de existência.

A escala utilizada para mensurar a variável de controle tamanho da subsidiária foi estruturada da seguinte forma: tamanho pequeno (até 100 empregados), tamanho médio (de 100 a 500 empregados) e tamanho grande (mais de 500 empregados).

Quanto à metodologia de amostragem, tendo em vista a impossibilidade de se definir o universo a ser pesquisado (N) e, consequentemente, a dificuldade para calcular o valor da amostra (n), optou-se pela utilização de uma amostra não probabilística (MATTAR, 2014). Entre outras razões para a não utilização de amostras probabilísticas, Mattar (2014) comenta que a não disponibilidade de dados sobre a população (número, listagens, etc.) impede a construção de amostras probabilísticas.

6 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados coletados foram tabulados e interpretados os questionários quantitativos (N=90), cujo perfil da mostra possuía as seguintes características:

Quadro 1- Perfil da amostra

Quesitos	Características
Tamanho da amostra (N)	90 (noventa) questionários respondidos
Tamanho das Subsidiárias	Pequeno: 13%; Médio: 15%; Grande: 66%; Sem resposta: 6%
Tempo de Existência das Subsidiárias no Brasil	Mais de 25 (vinte e cinco) anos de existência no Brasil (65 % dos casos); de 20(vinte) a 25(vinte e cinco) anos e as de 15(quinze) a 20(vinte) anos: 8 %;entre 5(cinco) e 10(dez) anos (6 %);entre 10(dez) e 15(quinze) anos de existência (4 %).
Graus de Complexidade Tecnológica das Subsidiárias	G1: 14 %; G2: 9%; G3: 18%; G4: 21%; G5: 26%; G6: 12%

Nas subsidiárias de tamanho pequeno (menos de 100 empregados), 31% (trinta e um por cento) realizavam suporte técnico (G1), 23% (vinte e três por cento) realizavam melhorias significativas em produtos e processos (G3), 23% (vinte e três por cento) desenvolviam tecnologias para novos produtos em novas famílias (G5), 15% (quinze por cento) realizavam adaptação, customização ou pequenas melhorias em produtos e processos (G2), e 8% (oito por cento) realizavam pesquisa básica (G6).

Nas subsidiárias de tamanho médio (de 100 a 500 empregados), 23% (vinte e três por cento) realizavam melhorias significativas em produtos e processos (G3), 23% (vinte e três por cento) desenvolviam tecnologias para novos produtos em novas famílias (G5), 16% (dezesseis por cento) realizavam suporte

técnico (G1), 15% (quinze por cento) realizavam adaptação, customização ou pequenas melhorias em produtos e processos (G2), 15% (quinze por cento) desenvolviam tecnologia para novos produtos em famílias existentes (G4), e 8% (oito por cento) realizavam pesquisa básica (G6).

Nas subsidiárias de tamanho grande (mais de 500 empregados), 28% (vinte e oito por cento) desenvolviam tecnologia para novos produtos em famílias existentes (G4), 28% (vinte e oito por cento) desenvolviam tecnologias para novos produtos em novas famílias (G5), 15% (quinze por cento) realizavam pesquisa básica (G6), 14% (quatorze por cento) realizavam melhorias significativas em produtos e processos (G3), 10% (dez por cento) realizavam suporte técnico (G1), e 5% (cinco por cento) realizavam adaptação, customização ou pequenas melhorias em produtos e processos (G2).

Na análise descritiva da pesquisa quantitativa não foi possível estabelecer uma correlação positiva entre o tamanho da subsidiária e o grau de complexidade tecnológica das atividades de P&D das subsidiárias.

Nas subsidiárias com menos de 5 (cinco) anos de funcionamento prevaleceram as atividades relativas a suporte técnico às áreas de marketing e vendas (G1), com 50% (cinquenta por cento) das respostas e o desenvolvimento de tecnologia para novos produtos em famílias existentes (G4), com também 50% (cinquenta por cento) das respostas.

Nas subsidiárias com tempo de funcionamento entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos, 33 % (trinta e três por cento) desenvolviam tecnologia para novos produtos em novas famílias, 33% (trinta e três por cento) realizavam melhoria significativa em produtos e processos (G3), 17% (dezessete por cento) realizavam adaptação, customização ou pequenas melhorias em produtos e processos (G2), e 17% (dezessete por cento) realizavam suporte técnico às áreas de marketing e vendas (G1).

Nas subsidiárias com tempo de funcionamento entre 10 (dez) e 15 (quinze) anos, 50% (cinquenta por cento) realizavam melhoria significativa em produtos e processos (G3), 25% (vinte e cinco por cento) desenvolviam tecnologia para novos produtos em famílias existentes (G4), e 25% (vinte e cinco por cento) realizavam adaptação, customização ou pequenas melhorias em produtos e processos (G2).

Nas subsidiárias com tempo de funcionamento entre 15 (quinze) e 20 (vinte) anos, 29% (vinte e nove por cento) realizavam pesquisa básica (G6), também 29% (vinte e nove por cento) realizavam suporte técnico (G1), 14 % (quatorze por cento) realizavam melhoria significativa em produtos e processos (G3), 14 % (quatorze por cento) desenvolviam tecnologia para novos produtos em famílias existentes (G4), e 14 % (quatorze por cento) desenvolviam tecnologias para novos produtos em novas famílias (G5).

Nas subsidiárias com tempo de funcionamento entre 20 (vinte) e 25 (vinte e cinco) anos, 43% (quarenta e três por cento) realizavam pesquisa básica (G6), 29% (vinte e nove por cento) desenvolviam tecnologia para novos produtos em famílias existentes (G4), 14% (quatorze por cento) realizavam suporte técnico (G1), e 14% (quatorze por cento) realizavam melhoria significativa em produtos e processos (G3).

Por fim, nas subsidiárias com mais de 25 (vinte e cinco) anos de funcionamento, 35% (trinta e cinco por cento) desenvolviam tecnologias para novos produtos em novas famílias (G5), 24% (vinte e quatro por cento) desenvolviam tecnologia para novos produtos em famílias existentes (G4), 14% (quatorze por cento) realizavam melhoria significativa em produtos e processos (G3), 9% (nove por cento) realizavam suporte técnico (G1), 9% (nove por cento) realizavam adaptação, customização ou pequenas melhorias em produtos e processos (G2), e 9% (nove por cento) realizavam pesquisa básica (G6).

Assim, a análise descritiva da pesquisa quantitativa mostrou que não havia uma correlação consistente entre o tempo de existência da subsidiária e o grau de complexidade tecnológica das atividades de P&D, no sentido de que um maior tempo de existência da subsidiária no Brasil corresponderia a um maior grau de complexidade tecnológica das suas atividades de P&D.

Foi realizada uma análise multivariada de dados, por meio da regressão logística multinomial, na qual foi possível avaliar a viabilidade estatística do modelo conceitual da pesquisa. Para fins desta análise os graus de complexidade tecnológica das atividades de P&D foram reorganizados em 03(três) categorias: G1 e G2 (código 0), como nível

básico de complexidade tecnológica, G3 e G4 (código 1), como nível intermediário de complexidade tecnológica, e G5 e G6 (código 2), como nível avançado de complexidade tecnológica. Também as variáveis relativas ao tempo de funcionamento e ao tamanho da subsidiária foram organizadas da seguinte forma: Tamanho pequeno (código 1), tamanho médio (código 2), e tamanho grande (código 3); Tempo de existência com menos de 05 (cinco) anos e entre 05 (cinco) e 10 (dez) anos, com código 0, entre 10(dez) anos e 15 (quinze) anos e entre 15 (quinze) anos e 20 (vinte) anos, código 1; e entre 20 (vinte) anos e 25 (vinte e cinco) anos e mais de 25 (vinte e cinco) anos, código 2.

Na análise do modelo conceitual da pesquisa, quando foram comparados os valores entre a escala 1(um) da variável dependente (Nível Intermediário) e a escala 0 (zero) (Nível Básico) as variáveis relativas ao tempo de funcionamento da subsidiária (TEMS) e tamanho da subsidiária (TAMA) não se mostraram significativas ao nível de 5% (cinco por cento) (MARÔCO, 2014), ou seja, esses parâmetros não se apresentaram relevantes na análise do grau de complexidade das atividades tecnológicas das subsidiárias em estudo.

Quando foram comparados os valores entre a escala 2(dois) da variável dependente (Nível Avançado) e a escala 0 (zero) (Nível Básico) as variáveis relativas ao tempo de funcionamento da subsidiária (TEMS) e tamanho da subsidiária (TAMA) também não se mostraram significativas ao nível de 5% (cinco por cento) (MARÔCO, 2014),, ou seja, esses parâmetros não se apresentaram relevantes na análise do grau de complexidade das atividades tecnológicas das subsidiárias.

Assim, a partir da análise dos resultados apresentados pela regressão logística multinomial, utilizando os dados tabulados com base na coleta realizada pelo questionário quantitativo, passa-se à conclusão acerca das hipóteses da presente investigação:

Quadro 2 – Resultado da análise das hipóteses

Variáveis	Hipóteses		Resultado
Tempo de Funcionamento da Subsidiária (TEMS)	H1	O tempo de funcionamento da subsidiária no Brasil influencia o grau de complexidade tecnológica atribuído pela matriz às suas atividades de P&D.	Rejeitada
Tamanho da Subsidiária (TAMA)	H2	O tamanho da subsidiária no Brasil influencia o grau de complexidade tecnológica atribuído pela matriz às suas atividades de P&D.	Rejeitada

Tal fato é coerente com os resultados alcançados por Taggart e Hood (1999), que analisam os determinantes da autonomia de subsidiárias de multinacionais germânicas e japonesas no Reino Unido e na Irlanda, quando o tempo da subsidiária foi mensurado em anos desde o primeiro estabelecimento da empresa no país hospedeiro.

Na mesma direção, Borini et al. (2012) analisam o relacionamento entre tamanho da empresa e desenvolvimento de competências, considerando uma amostra de multinacionais brasileiras, e utilizam o conceito de tempo de operação no exterior como variável de controle, também não encontrando significância estatística para essa variável.

Por outro lado, Minbaeva et al. (2003), baseados em uma amostra de 169 (cento e sessenta e nove) subsidiárias de corporações multinacionais operando nos Estados Unidos, Rússia e Finlândia, investigam o relacionamento entre as práticas de gestão de recursos humanos das subsidiárias, capacidade absortiva e transferência de conhecimento, encontrando em sua investigação significância estatística na utilização da idade da subsidiária como variável de controle.

No mesmo sentido, Rocha et al. (2010) analisando a autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para o desenvolvimento de novos produtos, utilizando como variável de controle a idade da subsidiária (FOSS & PEDERSEN, 2004), tendo como referência o ano de abertura no Brasil, verificam significância estatística na utilização desse conceito.

Simões et al. (2002), analisando os determinantes da autonomia das subsidiárias,

também não encontraram significância estatística no indicador relativo a tamanho da subsidiária.

O resultado é coerente com os estudos desenvolvidos por Wan et al. (2005) e Caloghirou et al. (2004), os quais demonstraram que o tamanho da empresa não tinha influência direta sobre o desempenho da inovação tecnológica das empresas.

Mas, Yam et al. (2011) caminham no sentido de que as grandes empresas tendem a conseguir mais recursos das matrizes para melhorar o desempenho e as suas capacidades de inovação, em relação às menores.

O resultado da análise desta hipótese contraria a investigação desenvolvida por Rocha et al. (2010) que, ao verificar a autonomia de marketing para o desenvolvimento de novos produtos em multinacionais, com base numa amostra composta por 109 (cento e nove) subsidiárias pertencentes a multinacionais de 11 (onze) países, utilizando o tamanho da subsidiária como variável de controle, no contexto do modelo conceitual de estudo, obtiveram significância estatística para o referido estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação teve como objetivo analisar a influência do tamanho e do tempo de existência da subsidiária de multinacional atuante no Brasil, no grau de complexidade tecnológica das suas atividades de P&D. Para tanto, foram formuladas duas hipóteses envolvendo essas variáveis (3), dentro do contexto de um modelo conceitual de estudo.

A investigação utilizou predominantemente uma metodologia quantitativa descritiva, cujo instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário aplicado a gestores de subsidiárias de multinacionais que atuavam no Brasil. As análises realizadas incluíam a estatística descritiva e a inferencial, por meio da regressão logística multinomial e a utilização do software SPSS.

Nas simulações realizadas (2) as variáveis independentes relativas ao tamanho e ao tempo de existência da subsidiária não se mostraram significativas ao nível de 5% (MARÔCO, 2014), rejeitando as hipóteses formuladas.

Assim, pode-se inferir que essas variáveis, considerando as características específicas da amostra coletada, não puderam explicar a influência no grau de complexidade tecnológica das atividades de P&D das subsidiárias de multinacional que atuavam no Brasil.

Como sugestão para pesquisas futuras poder-se-ia utilizar outros fatores relacionados a tecnologia ou mercado de forma a se buscar justificativas para a determinação de graus de complexidade tecnológica para as atividades de P&D.

REFERÊNCIAS

[1]. BELL, Martin; PAVITT, Keith. The development of technological capabilities. Trade, technology and international competitiveness, v. 22, p. 69-101, 1995.

[2]. BOEHE, D. M. Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras. Revista de Administração, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 5-18, jan./mar.2007.

[3]. BORINI, Felipe Mendes et al. The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. European Management Journal, v. 30, n. 3, p. 219-231, 2012.

[4]. CALOGHIROU, Yannis; KASTELLI, Ioanna; TSAKANIKAS, Aggelos. Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? Technovation, v. 24, n. 1, p. 29-39, 2004.

[5]. COHEN, Wesley M.; KLEPPER, Steven. A reprise of size and R&D. The Economic Journal, p. 925-951, 1996.

[6]. FIGUEIREDO, Paulo N. Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. São Paulo em perspectiva, v. 19, n. 1, p. 54-69, 2005.

[7]. FOSS, Nicolai J.; PEDERSEN, Torben. Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. Journal of International Management, v. 8, n. 1, p. 49-67, 2002.

[8]. GALINA, S.; CONSONI, F.; CAMILLO, E. R&D investments in an emerging economy: An analysis on driving forces versus type of R&D in Brazil. In: XV Congress of Latin-Iberoamerican

Association of Technology Management, ALTEC. 2013.

[9]. JOHNSTON, Stewart; MENGUC, Bulent. Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries. Journal of International Business Studies, v. 38, n. 5, p. 787-801, 2007.

[10]. LALL, Sanjaya. Technological capabilities and industrialization. World Development, v. 20, n. 2, p. 165-186, 1992.

[11]. LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. Archives of psychology, 1932.

[12]. MARÔCO, João. Análise estatística com o SPSS Statistics. Report Number, Lda, 2014.

[13]. MATTAR, Fauze et al. Pesquisa de Marketing. 7. ed. Elsevier Brasil, 2014.

[14]. MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJÖRKMAN, I.; FEY, C. F.; PARK, H. J. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. Journal of international business studies, v. 34, n. 6, p. 586-599, 2003.

[15]. MOLINA-DOMENE, María A.; PIETROBELLI, Carlo. Drivers of technological capabilities in developing countries: An econometric analysis of Argentina, Brazil and Chile. Structural Change and Economic Dynamics, v. 23, n. 4, p. 504-515, 2012.

[16]. ROCHA, Thelma Valéria; BORINI, Felipe Mendes; SPERS, Eduardo Eugênio. A autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais. Revista de Administração, v. 45, n. 4, p. 328-342, 2010.

[17]. SIMÕES, Vitor Corado; BISCAYA, Rita; NEVADO, Pedro. Subsidiary decision-making autonomy: Competences, integration and local responsiveness. Network Knowledge in International Business, v. 26, p. 137, 2002.

[18]. TAGGART, James H. Determinants of increasing R&D complexity in affiliates of manufacturing multinational corporations in the UK. R&D Management, v. 28, n. 2, p. 101-110, 1998.

[19]. _____. R&D complexity in UK subsidiaries of manufacturing multinational corporations. Technovation, v. 17, n. 2, p. 73-103, 1997.

[20]. TAGGART, James H. HOOD, Neil. Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries. European Management Journal, v. 17, n. 2, p. 226-236, 1999.

[21]. VIDAL, Ludovic-Alexandre; MARLE, Franck; BOCQUET, Jean-Claude. Measuring project complexity using the Analytic Hierarchy Process. International Journal of Project Management, v. 29, n. 6, p. 718-727, 2011.

[22]. WAN, David; ONG, Chin Huat; LEE, Francis. Determinants of firm innovation in Singapore. Technovation, v. 25, n. 3, p. 261-268, 2005.

[23]. WONGLIMPIYARAT, Jarunee. Does complexity affect the speed of innovation? Technovation, v. 25, n. 8, p. 865-882, 2005.

[24]. YAM, Richard CM et al. An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. Research Policy, v. 33, n. 8, p. 1123-1140, 2004.

Capítulo 14

PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE VERIFICAÇÃO AUTOMATIZADA DE MERCADORIA PARA INIBIR FRAUDE CONTRA FUNDO DE INVESTIMENTO EM DIREITOS CREDITÓRIOS (FIDC)

Davi da Silva Bezerra

Rodrigo Clemente Thom de Souza

Resumo: Os leitores desde artigo terão a oportunidade de conhecer as informações da crise no Mercado Financeiro de 2008 aos dias atuais, os motivos que levam um empresário a efetuar uma venda simulada, conceito de Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDC) e exemplos de fraudes contra os mesmos, como são as trocas de informações entre a empresa cedente e a transportadora em relação ao transporte e entrega de mercadoria e como estas informações serão aliadas no processo de verificação de mercadoria. O artigo termina com a proposta de um método de verifição automatizada de mercadoria, e com a aplicação do método proposto a na forma de um estudo de caso. A conclusão deste estudo é que com pouco investimento, mudança de paradigma, organização e alterações na efetivação da operação de Antecipação de Recebíveis, tal como: a exigência das informações (arquivos) adivindas das transportadoras, e que o método proposto contribui com o processo de verificação de mercadoria, adicionando confiabilidade, possibilitando redução de custo, e principalmente inibe a emissão de notas fiscais sem lastro.

Palavras-chave: Antecipação de Recebíveis. Fraude contra FIDC. Verificação de Mercadoria.

1 INTRODUÇÃO

Com o desaquecimento da economia, e consequentemente com a falta de venda, muitas empresas entram em dificuldade financeira, o que levam alguns empresários a tomarem decisões nem sempre corretas, e até fora da legislação brasileira, isto para manterem seus negócios em funcionamento. As palavras descritas parecem exageradas, mas foram usadas para justificar um crime, que é a emissão de Nota Fiscal Eletrônica "Fria", ou seja, Nota Fiscal sem lastro (sem mercadoria), também conhecida no Direito Comercial com Venda Simulada.

Existem vários motivos para a emissão de nota fiscal eletrônica sem lastro, tais como: pagamento de uma necessidade pontual de um Fornecedor, da Folha de Pagamento, etc.; pagamento de Duplicata "Fria" gerada no citado anteriormente; e para efetuar Golpe/Fraude contra Instituições Financeiras (Banco / Factoring / FIDC) com objetivo de vantagem financeira.

No Brasil os Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDCs) têm operações de créditos similares às de outras Instituições Financeiras, com foco exclusivo na pessoa jurídica, ou seja, na compra de recebível para fomentar as pequenas e médias empresas. É o que demostram os dados apresentados no livro "Estudos Especial: Produtos de Captação – Fundos de Investimento em Direitos Creditórios" produzido pela assessoria econômica da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA).

Melhorar o processo de Verificação de Mercadoria dos Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC) para inibir fraude de títulos sem lastro é o objetivo principal deste trabalho e para isso foi preciso: fazer levantamento dos arquivos (*layouts*) existentes entre empresa (cedente) e Transportadora; propor um método com a inclusão dos arquivos (*layouts*) e gere a possibilidade de utilização das informações coletadas das transportadoras de forma dinâmica e ágil; desenvolver uma aplicação para execução no *Business Intelligence* (B.I.); avaliar o processo proposto por meio de uma simulação no B.I.; e implantar o método automatizado de entrega de mercadoria com a finalidade de tornar o processo mais seguro e confiável a fim de reduzir e/ou inibir fraude de títulos sem lastro.

A quantidade de problemas pode ser considerada baixa em relação ao universo de 782 fundos registrados desde seu início. De forma geral, esses fundos apresentavam problemas de conflito de interesses em função da concentração de atividades por essas instituições, tais como administração, gestão, cessão/originação, fiel depositário e agente de cobrança. Nesses casos, as estruturas acabaram comprometendo a diligências nos trabalhos, entre outros, de verificação de lastros e validação dos critérios de elegibilidade dos créditos, cobrança e guarda de documentos (ANBIMA, 2015).

A CVM (2014) divulgou um trabalho para discussão sobre a retenção de risco na securitização, e foram apresentados apenas seis casos registrados envolvendo FIDCs objeto de distribuição relacionados ao Banco BVA, *Union National*, Banco Cruzeiro do Sul, Banco Panamericano, Tradebank e Oboé DTVM, sendo todos anteriores à Instrução CVM 531/13.

Segundo pesquisa feita pelo autor envolvendo gerentes, supervisores, superintendentes e pessoas responsáveis pela área de verificação de mercadoria dos FIDCs, 38% responderam que acreditam que os prejuízos no ano de 2015 pelos FIDCs estão entre 10 e 50 milhões de reais, enquanto 26,3% responderam que acreditam que o prejuízo dos FIDCs em 2015 foi acima de 50 milhões de reais. Levando em consideração que a pesquisa é uma amostra, este número é uma estimativa do prejuízo dos FIDCs.

A verificação de mercadoria efetuada pelos FIDCs apresentam falhas apesar de toda a tecnologia existente no mercado, os FIDCs ainda utilizam-se da confiança e relacionamento, e as verificações de recebimento de mercadoria são via telefone, ou seja, atualmente os FIDCs exigem o número de telefone dos sacados inclusos no Arquivo Remessa (CNAB), que são enviado a eles. Neste arquivo constam os dados dos títulos negociados incluindo números dos telefones para eles possam entrar em contato com os sacados, isso para os mesmos confirmarem o recebimento da mercadoria. O procedimento é dependente de pessoas e confiança, e ambos podem sofrer alterações ou agir da forma correta ou incorreta.

2 METODOLOGIA

Para uma empresa gerir e administrar seus dados e informações do dia-a-dia, a mesma necessita de *softwares*. Geralmente as empresas utilizam sistemas *Enterprise Resource Planning (ERP),* estes sistemas têm capacidade de auxiliar os diversos setores da empresa, tais como: Recursos Humanos, Contabilidade, Controladoria, Departamento Fiscal, Faturamento, Logística, Financeiro, Contas a Pagar, Contas a Receber, Cobrança, Comercial, Marketing e até a Diretoria, mas para fim deste trabalho, serão estudadas somente informações financeiras e de logística.

A empresa (conhecida como cedente pelo FIDC) tem suas mercadorias transportadas por diversas Transportadoras existentes no mercado, e estes transportes geram informações, que por sua vez são trocadas entre a empresa contratante e a Transportadora. O processo consiste no envio de arquivos.txt entre ambas as empresas com *layout* chamado Proceda. Portanto as empresas e as transportadoras já se utilizam de comunicação (arquivos) entre elas referentes as mercadorias transportadas, as empresas e os FIDCs também se utilizam de comunicação em suas operações de Antecipação de Recebíveis, com isso o método proposto pretende unir os arquivos existentes na tentativa de aperfeiçoar o processo de verificação de mercadoria.

Os sistemas ERP's utilizado pelas empresas (cedente) gera um arquivo (NOTFIS) com todos os dados referentes às mercadorias vendidas e que serão coletadas pelas transportadoras. Com isso as transportadoras já têm a informação quanto a quantidade de irá coletar e o volume, deslocando para o local veículos apropriados para aquele transporte. Somente após recebimento do arquivo enviado pela empresa a Transportadora terá condições de enviar os seus arquivos referente a mercadoria em transporte, que são os arquivos: Conhecimento de Mercadoria Embarcada (CONEMB) e informações de Ocorrencias nas Entregas das Mercadorias (OCOREN). Os mesmos são utilizados pelas empresas para possibilitar o gerenciamento das informações do departamento de logística, acompanhando a mercadoria desde o embarque até o seu destino e entrega.

O mesmo sistema ERP que gera informações entre empresa cedente e Transportadora, geram também as informações entre o FIDC e as empresas que possibilitam as operações de Antecipação de Recebíveis, os arquivos são chamados de: Centro Nacional de Automação Bancária, conhecido como CNAB (com as informações dos títulos a serem antecipados) e o outro de eXtensible Markup Language, conhecido como XML (com os dados das notas fiscais eletrônicas contidas na operação).

A junção dos arquivos mencionados foi simulada em um *Business Intelligence* (B.I.), disponibilizado por uma empresa de confecção do Noroeste do Paraná, e o *Business Intelligence* simulou o sistema do Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC). O mesmo recebeu as informações da empresa cedente referente à operação e os arquivos referente a mercadoria.

O método proposto sugere que o FIDC disponibilize para a empresa cedente um ambiente onde possa efetuar o *up load* dos arquivos CONEMB e OCOREN. Este novo ambiente pode se chamar de verificação de mercadoria automatizada. Neste método as transportadoras são de suma importância, pois é através delas que serão retiradas as informações sobre a mercadoria, principal peça na validação do processo. Com isso os FIDCs teriam suporte, segurança e confiabilidade, fator chave para ficarem mais atrativos e conseguirem mais Investidores.

O cedente terá acesso a este ambiente no sistema do FIDC, porém com alterações para além das postagens tradicionais dos arquivos relacionados à operação de crédito, poder também, postar os arquivos (CONEMB e OCOREN) com as informações das mercadorias relacionadas à operação de crédito. Fazendo tais procedimentos a empresa cedente estará contribuindo para a verificação automatizada das suas operações, possibilitando uma melhor avaliação de sua empresa frente ao FIDC, consequentemente possibilitando alavancar seu crédito (Limite de Crédito) e até a possibilidade de ter um tratamento diferenciado, com taxas e tarifas reduzidas, afinal a empresa esta demonstrando para o FIDC que suas notas fiscais são saudáveis e os títulos são oriundos de venda confiável, ou seja, com lastro, performados, enfim, verificados!

Atualmente a transportadora não é parte integrante no processo de verificação de mercadoria, o que em parte facilita a fraude na operação de Antecipação de Recebíveis,

ou seja, com a inclusão da mesma ao processo de verificação de mercadoria, se ganha um aliado na conferência e validação das operações.

O *Business Intelligence* simulou o sistema do FIDC, ou seja, recebe as informações referentes à operação de crédito (arquivos CNAB e XML) e também os arquivos CONEMB e OCOREN, efetuando o processamento dos mesmos e iniciando imediatamente o processo de verificação automatizada de mercadoria. O anexo III demonstra o Fluxograma atual da operação de Antecipação de Recebíveis.

O processo de Antecipação de Recebíveis com a utilização do método proposto de verificação automatizada de mercadoria receberá uma etapa adicional, a 3ª etapa, esta possibilita mais credibilidade a todo o processo, pois serão isentas de pessoas fornecendo informações. Com isso ganhará em "confiança", e passa a ser utilizadas tecnologias para validar o processo. Abaixo todas as etapas utilizando o método proposto na operação de Antecipação de Recebíveis:

[1]. 1 Empresa cedente gera o arquivo CNAB, conhecido no mercado financeiro como arquivo Remessa, neste arquivo contam todas as informações dos títulos a serem antecipados e também o número da DANFE, conhecido como XML. A empresa faz o *up load* deste arquivo no site do FIDC.

[2]. 2 FIDC por sua vez recebe o arquivo e submete a avaliação pelo departamento de crédito. Os sacados de cada título são analisados e em caso de problema financeiro (restrições diversas) o FIDC pode recusar o título e não o antecipar. Todos os títulos aceitos fazem parte de um borderô de crédito e o recurso (reduzido juros e tarifas) é liberado na conta da empresa cedente.

[3]. 3 Esta etapa será inclusa na operação, ou seja, depois de finalizada a operação ao invés do FIDC aguardar alguns dias para iniciar a checagem da mercadoria, o mesmo exigirá da empresa cedente os arquivos CONEMB e OCOREN. Este primeiro arquivo (CONEMB) assim que o cliente enviar para o FIDC através da mesma plataforma que foi feito o *up load* do arquivo CNAB, o FIDC já terá a informação de embarque das mercadorias de cada Nota Fiscal Eletrônica daquele borderô. O segundo arquivo (OCOREN) tem por finalidade rastrear a mercadoria até seu destino final.

[4]. 4 O que leva dias para início do processo de verificação de mercadoria passa a ocorrer no prazo máximo de 01 (um) dia, ou seja, com o recebimento do arquivo CONEMB o método proposto, simulado no *Business Intelligence*, validou as notas fiscais emitidas, ou melhor, confirma que a operação de crédito é valida. Caso o arquivo não confirme determinada NFe o FIDC já poderá questionar a empresa cedente pelo fato da "referida" nota fiscal não estar presente no arquivo CONEMB, já evitando uma fraude ou fazendo a empresa cedente se justificar, detectando uma má intensão (fraude) ou apenas um atraso nas informações (arquivos).

[5]. 5 Nos dias seguintes o *Businnes Intelligence* é alimentado pelos arquivos de rastreamento da mercadoria (OCOREN) fazendo as validações diárias ou , semanais, ou seja, até a verificação de um percentual aceitável pelo FIDC, quiçá até a verificação total (100%) das Notas Fiscais presentes na operação de crédito (Antecipação de Recebíveis).

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No ano de 1982 foi fundada a Associação Nacional das Sociedades de Fomento Mercantil (ANFAC), esta instituição foi e é de fundamental importância para a concretização do *Factoring*, ou seja, estabelecimento e manutenção até os dias atuais.

A ANFAC (2016) conceitua *Factoring* como a prestação de serviço, em base contínua, os mais variados e abrangentes, conjugada com a aquisição de créditos de empresas, resultantes de suas vendas mercantis ou prestações de serviços realizadas a prazo, conceito também descrito pelo autor Leite (2005), em seu livro sobre Factoring no Brasil, onde *Factoring* é uma atividade mista, pois envolve serviços e compra de créditos (direitos creditórios) resultantes de venda mercantis.

Oliveira e Drago (2014) mencionam que um dos principais objetivos do FIDC é operar para valorizar as quotas dos investidores e fornecer às organizações alternativas de financiamento que não sejam vinculadas ao sistema bancário, oferecendo abatimento de custos e riscos, aumentando oferta de recursos e liquidez ao mercado de crédito. Além disto, o FIDC torna mais eficiente o

mercado de antecipação de recebíveis, pois tem personalidade jurídica e não há incidência de tributos, tais como: Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSSL) e Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), garantindo uma redução de custos operacionais.

Na visão de Ferabolli e Morais (2016, p.33):

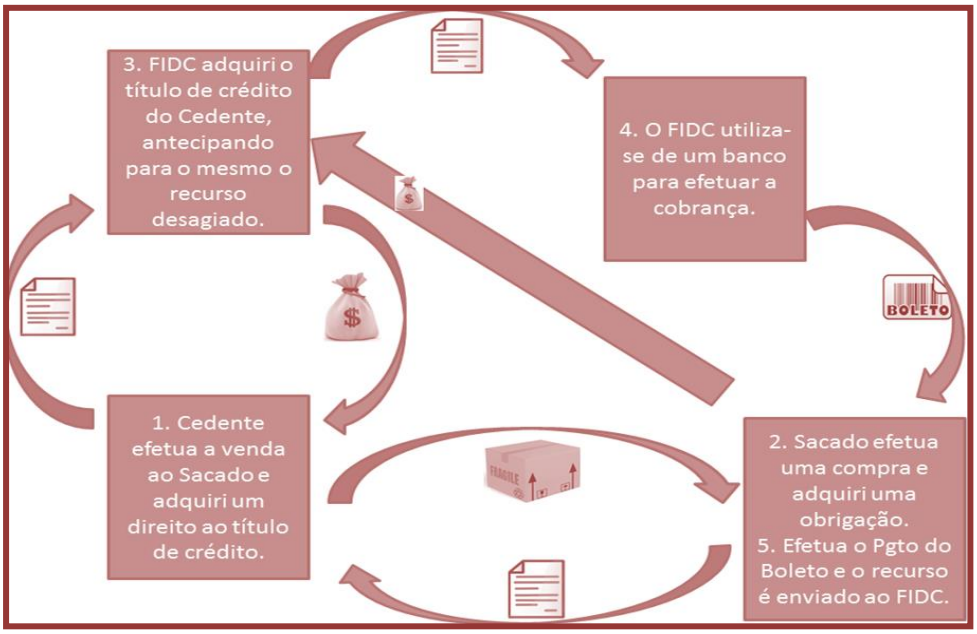
> "As vantagens no uso de FIDCs como instrumento de securitização no Brasil também foram apontadas no estudo de Silva (2006), que avaliou dados de micro e pequenas empresas, e também em Pinheiro (2008), que apontou os riscos que os investidores incorrem em cotas seniores. Como estes são baixos justificariam as elevadas classificações creditícias que as agências de *rating* lhes atribuem. Para o originador dos ativos, o risco de retornos inferiores à taxa de juros de mercado é também consideravelmente baixo graças ao elevado *spread* embutido na taxa de juros dos ativos. Complementando a literatura sobre FIDCs, Fernandes (2010) evidenciou que as empresas com piores *ratings* securitizam mais e que o *rating* das empresas influencia o *spread* cobrado nos FIDCs".

3.3 OPERAÇÃO DE CRÉDITO – ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS

A Antecipação de Recebíveis é uma operação de crédito realizada por instituições financeiras com objetivo de obtenção de lucros, e através das mesmas contrui com o financiamento de pequenas e médias empresas.

A FIGURA 1 demonstra como os FIDC's utilizam os recebíveis, ou seja, títulos oriundos de Notas Fiscais de venda a prazo para fazerem as Antecipações de Recebíveis. Como estes títulos gerados na venda dão o direito de recebimento após determinado prazo, o FIDC compra estes recebíveis e os antecipa - liberando recurso - para a empresa tomadora (Cedente), cobrando por este serviço uma taxa de juros (deságio) e recebendo o crédito direto do sacado dentro o prazo estitulado na venda original.

FIGURA 1 – Processo de Antecipação de Recebíveis.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

A verificação de mercadoria é a confirmação da chegada da mercadoria junto ao sacado/destinatário, ou seja, a chegada da mercadoria no seu destino. Este processo é de vital importância para um FIDC, pois é através dele que o FIDC consegue confirmar se as duplicatas (títulos) aceitas em sua operação (antecipação de recebíveis) estão

em conformidade com a venda ou se há alguma divergência, tais como: sacado recusou ou devolveu a mercadoria, portanto as duplicatas devem ser recompradas pela empresa cedente e baixadas de cobrança bancária pelo FIDC; ou sacado renegociou com o Cedente, portanto as duplicatas devem ser recompradas pela empresa cedente e baixadas de cobrança bancária pelo FIDC;

De Ferrari (2014, p.12) sobre a importância da confirmação de emissão de recebíveis aos Gestores e Formadores de opinião explica que quando são questionados sobre a compra, se existe alguma confirmação do recebível, 67% afirmam que sim, em todas as operações enquanto 33% afirmam que às vezes, pois depende da credibilidade em que o cedente criou com a empresa. Ressalta-se que a confirmação da emissão é importante para garantia de que se trata de títulos verdadeiros, trazendo mais confiança para o sucesso da concessão de créditos, bem como o aviso ao sacado a respeito da negociação da duplicata.

Brida (2011, p15) em seu estudo de caso de uma *factoring* do município de Urussanga menciona que:

"A empresa já foi vítima das seguintes modalidades de fraudes ou golpe: duplicata simulada, notas fiscais adulteradas, duplicatas com pedido, mas pendente de entrega, envio fictício de mercadorias, fraude na checagem de duplicatas, emissão de títulos contra representantes. Porém, a empresa registrou que seu índice de inadimplência não pode ser considerado como significativo".

Empresas de má fé se aproveitam de "brechas" no processo de verificação de mercadoria, para fraudarem e aplicarem golpes contra FIDC, portanto neste trabalho serão mencionados somente dois tipos de golpes:

- De duas empresas contra o FIDC, onde a empresa cedente e a empresa sacado estão combinadas;
- Da empresa cedente contrao FIDC, onde a empresa sacado não esta ciente do golpe.

3.5 BUSINESS INTELLIGENCE (B.I.)

Business Intelligence refere-se à simbiose entre gestão e tecnologia, é um processo produtivo cuja matéria-prima é a informação e o produto final o conhecimento. Tudo se baseia, portanto, em planear, gerir e controlar a informação de forma a criar e a distribuir conhecimento de forma optimizada (Carlos Sezões, José Oliveira e Miguel Baptista, 2006).

Business Intelligence é o recurso do qual as tecnologias de informação lançam mão para desafiar o volume de dados multiplicados a todo tempo no ambiente empresarial. Os desafios enfrentados pelas empresas viabilizam a produção de tecnologias que se prontifiquem a atendê-las (ÁLVARO; DAVI, 2011).

Business Intelligence (BI) "é um termo guarda-chuva que inclui arquiteturas, ferramentas, bancos de dados, aplicações e metodologias". Entretanto, em virtude de ser uma expressão livre de conteúdo, pode transmitir significados diversos, gerando certa confusão em torno desse conceito (TURBAN, 2008).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A verificação de mercadoria efetuada pelo método proposto pôde confirmar um dia após operação, que existem de fato mercadoria envolvida no processo, isso contribui para a validação da operação, pois a confirmação da mercadoria atesta a transação comercial entre cedente e sacado.

O método proposto neste estudo conseguiu realizar a verificação através de fonte segura, automatizada, fazendo com que o processo iniba futuras operações fraudulentas, o tempo de verificação pode até ser maior que os dos FIDCs, porém os FIDCs se utilizam de procedimentos ultrapassados, e o mais preocupante, os FIDCs acreditam em verificações via telefone.

Conforme apresentado neste trabalho, os Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDC) são importantes para financiar as pequenas e médias empresas, mas em contra partida acabam sofrendo com fraudes, devidos as falhas na verificação da mercadoria das Notas Fiscais Eletrônicas adquiridas em suas operações. Diante dos resultados apontados pode-se afirmar que o método proposto contribui para o processo de verificação de mercadoria.

O autor utilizou os arquivos existentes (CNAB e XML) em uma operação de Antecipação de Recebíveis com os arquivos das transportadoras (CONEMB e OCOREN)

proporcionando auxílio ao Fundo de Investimento na checagem das Notas Fiscais negociadas. Pois foi possível identificar e ter conhecimento de todas as funcionalidades (*layouts*) dos arquivos de comunicação existentes entre a empresa cedente e a Transportadora.

Com auxílio de um *Business Intelligence* (B.I.) foram feitas simulações dos arquivos em uma aplicação e o método (proposto) de verificação de mercadoria automatizada foi implantado deixando todo o processo seguro e confiável, afinal, as informações deixam de ser extraídas dos sacados (empresas que "compraram" as mercadorias) e os FIDC recebem as informações referentes à existência de mercadoria referente a NF-e negociada direto da Transportadora.

Com o processo automatizado, há a possibilidade de redução no número de colaboradores do departamento de Verificação tendo com isso um ganho financeiro. Outra possibilidade é a destinação dos colaboradores excedentes, ou seja, ao invés de reduzir o número de Colaboradores, o FIDC os desloca para outras funções, tais como: Controladoria e Auditoria no controle das mercadorias de seus clientes.

Conclui-se que com a utilização do método proposto qualquer problema relacionado à mercadoria será detectado e o Fundo de Investimento terá possibilidade de questionar rapidamente, isso faz com que em caso de tentativa de fraude ou mesmo efetivação da mesma, haverá a rápida detectação minimizando o prejuízo para o FIDC.

Afastando empresas más intencionadas e em dificuldade financeiras, empresas estas que geram inadimplência e prejuízos aos FIDCs, os mesmos podem se auto-promover com o método proposto vendendo mais segurança e confiabilidade em sua carteira de recebíveis, com isso haverá a possibilidade de alavancar sua captação de recurso com potenciais Investidores existentes no mercado.

E as possibilidades de melhoria no processo de Verificação de Mercadoria não se restringem apenas aos FIDCs, pois existe possibilidade de atender às outras Instituições Financeiras que tem em seu portfólio a operação de crédito: Antecipação de Recebíveis.

5 RELEVÂNCIA

O método proposto por este trabalho tem a função de verificar se a mercadoria foi entregue em seu destino e se de fato existiu uma mercadoria junto à Transportadora, com isso trará segurança para o processo, pois com a exigência dos arquivos (CONEMB e OCOREN) as empresas más intencionadas terão mais trabalho e custo, havendo a possibilidade de desistência da empresa má intencionada, atingindo o objetivo do trabalho que é reduzir/inibir a emissão de notas fiscais sem lastro.

REFERÊNCIAS

[1]. ANFAC - Cartilha anfac para empresas de *factoring*. São Paulo, 2012. Disponível em http://sinfacrj.com.br/downloads/cartilha_anfac_para_empresas_de_factoring.pdf. Acesso em 28 ago. 2016.

[2]. BRASIL. Decreto-lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em :< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm>Acesso em de outubro de 2016.

[3]. BRIDA, Cris Soratto de. O processo de análise e concessão de crédito em uma empresa do segmento de *factoring* do município de Urussanga – Monografia. 63 fls. UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC. Criciúma, SC. Disponível em :< http://dspace.unesc.net/bitstream/1/636/1/Cris%20Soratto%20de%20Brida.pdf>Acesso em de outubro de 2016.

[4]. CVM – Instrução CVM Nº 531, de 06 de Fevereiro de 2013.

[5]. FERABOLLI, Cristina; MORAIS, Igor Alexandre Clemente. Modelagem estatística com foco na motivação dos bancos que securitizaram no Brasil entre os anos de 2005 e 2012. Race, Joaçaba, v. 15, n. 2, p. 579-600, maio/ago. 2016.

[6]. LEITE, Luiz Lemos. *Factoring* no Brasil, 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

[7]. OLIVEIRA, Leidiane Karla de; DRAGO, Aldemira Assis. Antecipação de recebíveis em um fundo de investimentos em direitos creditórios – FIDC: uma alternativa de captação de recursos para micro e pequenas empresas. Disponível em :< file:///C:/Users/PC/Downloads/12-42-1-PB.pdf >Acesso em de outubro de 2016.

[8]. PIRES, Daniela Marins - Os Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDC), 2ª edição. São Paulo: Almedina, 2016.

[9]. SEZÕES, Carlos; OLIVEIRA, José; BAPTISTA, Miguel. *Business Intelligence*: Negócio Eletrônico. PORTO: Princípia, 2006.

[10]. SILVA, Jenifer Rocha Moreira e. Duplicatas Frias. Artigo complementar para conclusão de curso de Direito no IPA. Dezembro de 2010.

[11]. SILVA, Jessica Marques De Brito. Impactos dos modelos de perda esperada e de perda incorrida nas carteiras de crédito dos bancos brasileiros. Trabalho de Conclusão de Curso. 34 fls. Universidade de Brasília (UnB) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE). Disponível em :< http://bdm.unb.br/bitstream/10483/11819/1/2013_JessicaMarquesdeBritoeSilva.pdf>Acesso em de outubro de 2016.

[12]. TURBAN, E. *Business intelligence*: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. São Paulo: Bookman, 2009.

Capítulo 15

BENEFÍCIOS E DESAFIOS DE ATUAÇÃO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA UFMS: O CASO DA FEIRA AGROECOLÓGICA

Joyce Aparecida Ramos dos Santos
Daniela Althoff Philippi

Resumo: As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) pautam-se no cooperativismo e na economia solidária. Desde 2005 a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) conta com uma ICTP que já atendeu a 48 empreendimentos de 14 municípios do estado. Estudos como os de Vechia et al. (2011) e Guimarães (2015) dissertam sobre benefícios e desafios de incubadoras deste tipo. Um dos projetos de maior destaque da ICTP/UFMS é o da Feira Agroecológica. A pesquisa do artigo teve o intuito de examinar os benefícios e desafios da Feira, na perspectiva de atores envolvidos. Com um estudo de caso e dados obtidos proeminentemente a partir de entrevistas semiestruturadas com os seus principais atores, constatou-se que os benefícios da atuação da ITCP no projeto ultrapassam os desafios, na medida em que promovem capacitação, resgate de cidadania e inclusão de grupos populares em situação de vulnerabilidade socioeconômica, oportunizando a transposição do saber acadêmico para o universo popular.

Palavras-chave: Incubadoras, Economia Solidária, Feira Agroecológica.

1 INTRODUÇÃO

Atribui-se a nomenclatura "incubadora de empresas" ao ambiente que propositalmente é planejado para incentivar o desenvolvimento de organizações entrantes no mercado, oferecendo a estas respaldo físico e técnico com o objetivo final de aumentar a chances de sobrevivência no ambiente dos negócios (SANTOS FILHO et al., 2012).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), os modelos de incubadoras podem ser divididos conforme seu objetivo de atuação em pelo menos oito dentre as quais se encontram as incubadoras de cooperativas. Este tipo de incubadora desenvolve-se envolta em um processo de exclusão, relacionado à falta de oportunidade e representado por altas taxas de desempregos. As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, representadas pela sigla ITCP, são projetos universitários de instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas, responsáveis por difundir a economia solidária no ambiente acadêmico (SANTOS; CRUZ, 2008).

Ataualpa (2012) elucida como beneficio das ICTPs o desenvolvimento de ações que promovam alternativas na geração de trabalho e renda para indivíduos excluídos, precarizados e com pouca oportunidade de inserção efetiva no mercado de trabalho. Salomão et al. (2005) esclarecem que a dificuldade em atingir em escala nacional, principalmente pequenos e médios municípios que não dispõem de universidade e/ou corpo técnico especializado, interligada com a necessidade de gerar adição de valor ao trabalho, são desafios que limitam a atuação das ITCPs como promotoras de desenvolvimento local.

As ICTPs possuem como marco inicial a crescente busca de trabalhadores pela formação em empreendimentos de economia solidária (LUSSI; TESSARINI; MORATO, 2015). A partir do contexto político-econômico vivenciado na década de 1980, tal conceito sofreu crescimento geométrico na década posterior, desencadeando uma série de programas de políticas públicas em seu apoio no país (VECHIA, 2011).

Parte deste crescimento é atribuído ao processo de apoio às ITCPs formado pela Rede ITCP, criada no ano de 1999, com a missão de integrar de forma dinâmica as incubadoras deste tipo e favorecer a transferência de tecnologia e o conhecimento entre elas. Tem como objetivo auxiliar a disseminação de conhecimentos relacionados ao cooperativismo e à autogestão, contribuindo para o desenvolvimento da economia solidária (ITCP/ COPPE UFRJ 2017). Para Ataualpa (2012) a atuação da Rede ambiciona promover o estímulo e a orientação metodológica da extensão universitária com o compromisso que esta possui com o desenvolvimento social, realizando a articulação entre o universo teórico com o ambiente prático para alunos, técnicos e professores universitários. Atualmente, integram a Rede ITCP quarenta e uma instituições de ensino superior do país, dentre as quais se encontra a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (ITCP/UFMS) (ITCP/ COPPE UFRJ 2017).

Fundada em 2005, por ocasião de um edital de chamada pública MCT/CNPq/FINEP- Ação Transversal – Apoio ao Programa Nacional de Incubadoras – PNI - 07/2004, a dita incubadora já abrigou desde então cerca 48 empreendimentos em 14 municípios do estado do Mato Grosso do Sul. Na atualidade, conta com um quadro de 42 integrantes do corpo universitário, tendo como um de seus principais projetos a Feira Agroecológica da UFMS, projeto de ensino, pesquisa e extensão que abriga 32 produtores de seis municípios do estado e ocorre às terças-feiras no corredor central da universidade, disponibilizando produtos da agricultura familiar e artesanatos a toda a comunidade local (COORD, 2017).

Assim, o presente artigo apresenta uma investigação sobre o seguinte problema de pesquisa: Quais/como são os benefícios e desafios de um dos principais projetos da ICTP/UFMS na perspectiva da Universidade e dos incubados?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As seções seguintes são compostas por quatro subcapítulos que dissertam acerca do histórico e das características gerais e específicas das incubadoras. Dessa forma, primeiramente é abordado um breve relato histórico sobre o surgimento das incubadoras respaldado em estudos e pesquisas anteriores. Na sessão seguinte, é realizado um aprofundamento mais detalhado sobre o conceito do termo "incubadora", caracterizando este tipo de empreendimento

de acordo com a sua missão e com o seu papel de agente transformador na sociedade. A terceira sessão é dividida em duas partes: na primeira, esclarece-se e disserta-se acerca dos oito tipos de incubadoras existentes, na segunda dedica- se o espaço para tratar do tipo de incubadora estudada neste artigo, a ICTP. Por fim, o último subcapítulo trata do conceito de economia solidária, sobre o qual as ITCPs possuem sua atuação pautada.

2.1 HISTÓRICO DAS INCUBADORAS

De acordo com o site da Associação Nacional Promotora de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2017), o modelo precursor do processo de incubação de empresas surgiu em 1959 em Nova Iorque (EUA), desenvolvendo-se mediante o fechamento das fábricas Massey Ferguson, o que desencadeou uma série de desempregos naquela região. Foi neste cenário caótico que Joseph Mancuso, comprador das instalações da fábrica, resolveu realizar a sublocação do espaço para pequenas empresas iniciantes, as quais realizavam o compartilhamento de equipamentos e serviços. Contudo, Joseph não limitou este sistema de divisão apenas à infraestrutura física das instalações, adicionando ao modelo um conjunto de serviços como secretaria, contabilidade, vendas e marketing. Tais medidas reduziam os custos operacionais das organizações ali instaladas ao mesmo compasse que promovia o aumento da competitividade das empresas usuárias (ANPROTEC, 2017).

Posteriormente, ainda nos Estados Unidos, na região do Vale do Silício, as incubadoras surgiram como uma forma de incentivar universitários recém-graduados na disseminação de inovações tecnológicas e na criação do espírito empreendedor. Naquele momento, surgiu um mecanismo que pode ser avaliado como uma oportunidade de jovens iniciarem suas empresas com o auxílio de parcerias, respaldados por uma estrutura física que oferecia assessoramento gerencial, jurídico, administrativo e tecnológico para que estes pudessem amadurecer seus negócios. A esta estrutura foi concebido o nome de incubadora de empresas (ANPROTEC, 2017).

No Brasil, a busca por fontes de fomento à inovação e ao empreendedorismo através das incubadoras fortaleceu-se a partir da década de 1980, quando, por meio de iniciativa do então presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), foram criadas cinco fundações no país (ANPROTEC, 2017). Neste contexto, atribui- se a intensificação do processo de abertura econômica a necessidade da cooperação entre universidades e empresas. Isto ocorreu, pois os recursos públicos destinados à pesquisa e à compra de insumos e equipamentos foram reduzidos e, em contrapartida, as organizações foram se deparando com dificuldades crescentes para acompanharem a velocidade, a complexidade e o alto custo do processo de inovação tecnológica (ANDRADE et al., 2009). Em dezembro de 1984, após a implementação da Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos (ParqTec), a primeira incubadora do Brasil e mais antiga da América Latina começou a funcionar com quatro empresas instaladas (ANPROTEC, 2017), o que, para Mantovani et al. (2006), ocorreu por influência da alta mortalidade de micro e pequenas empresas.

Zouian e Silveira (2006) atribuem a disseminação do sistema de incubadoras, sobretudo às ações de disseminação e fortalecimento elaborado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), que em trabalho conjunto com os parceiros é responsável por desenvolver inciativas voltadas para o

planejamento das incubadoras, a capacitação dos gerentes e a criação de núcleos de referência, visando estabelecer modelos replicáveis dentro do movimento. Tal associação foi criada no ano de 1987 e atualmente reúne cerca de 350 associados, dentre os quais se encontram incubadoras de empresas, parques tecnológicos, aceleradoras, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e a inovação (ANPROTEC, 2017).

Segundo a Anprotec (2017), a consolidação dos sistemas de incubadoras no Brasil como uma forma de incentivar atividades e produção tecnológica, somente se efetuou após a realização do Seminário Internacional de Parques Tecnológicos no Rio de Janeiro três anos depois. Neste contexto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Empresas (SEBRAE) destacou-se como um importante aliado nestas iniciativas, considerando que em conjunto com a Anprotec é responsável por desenvolver o Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) que traz em sua essência como objetivo principal a busca pelo aumento da

capacidade das incubadoras na geração de mais e melhores empreendimentos (SEBRAE, 2015).

Andrade et al. (2009) esclarecem que as políticas de incentivo à inovação passaram a fazer parte do apanhado de políticas públicas do Brasil, com o principal objetivo de intensificar o relacionamento universidade-empresa. Conforme os autores, essa intensificação foi responsável por influenciar diretamente na criação de vários mecanismos que visavam à transferência de tecnologia e conhecimento auxiliando no fortalecimento do Sistema Nacional de Inovação. Para Zouain e Silveira (2006) o impacto positivo dos programas de incubação no Brasil é fator inegável, tanto no tocante ao desenvolvimento das empresas participantes destes programas, como também para a economia local e regional onde estas atuam.

2.2 O QUE É UMA INCUBADORA?

Dentre as alternativas encontradas pelas empresas de pequeno porte, carentes de mão de obra qualificada para pesquisa, está a busca pelas universidades, onde é esperado que estas complementem as competências e auxiliem estas instituições na geração de maior vantagem competitiva. Neste contexto, é possível afirmar que a cooperação universidade-empresa representa uma alternativa na busca pelo desenvolvimento econômico, tendo como alicerce a inovação (SANTOS, 2013).

De acordo com Santos Filho et al. (2012), é possível definir o ambiente da incubadora como algo planejado para propiciar o desenvolvimento de pequenas e médias empresas entrantes no mercado e que desejam investir em projetos e ideias inovadoras. Para os autores, o auxílio técnico recebido é capaz de proporcionar maior segurança em contrapartida a menores riscos de fracasso futuro, uma vez que estimula o empreendedor, fortalecendo e preparando tais organizações para a sobrevivência no mercado.

Silva (2009) esclarece que as incubadoras de empresas possuem uma inegável relevância para as organizações do mundo contemporâneo e seu desenvolvimento científico e tecnológico, sendo reconhecidas como uma das principais fontes responsáveis por transferir tecnologia entre instituições de ensino superior e centros de pesquisa para a sociedade. Tais entidades devem proporcionar às instituições a elas vinculadas serviços e recursos compartilhados, instalações adequadas e infraestrutura administrativa capacitada, no intuito de criar um ambiente proativo ao nascimento, desenvolvimento e principalmente a consolidação de novos negócios (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005).

Para Ribeiro, Andrade e Zambalde (2005) o objetivo das incubadoras é o fornecimento de suporte a pequenas e microempresas buscando viabilizar a interação entre centros de ensino e pesquisa para que, dessa forma, o cenário de atuação tenha maior produtividade e competitividade no mercado, propiciando o desenvolvimento de novos empreendimentos financeiramente viáveis e capazes de adaptarem-se ao após o período de permanência na

incubadora. Ainda de acordo com os autores, é responsabilidade das incubadoras apoiar a transformação de empresários potenciais em empresas crescentes e lucrativas, diminuindo os riscos de empreendimentos e contribuindo para a revitalização das regiões atuantes, com o favorecimento de novas empresas e empregos e melhoria da distribuição de renda.

2.3 TIPOS DE INCUBADORA

De acordo com o SEBRAE (2017), há oito modelos de incubadoras: (a) de base tecnológica, (b) de setores tradicionais, (c) mistas, (d) de empresas de agronegócios, (e) de empresas culturais, (f) de design (g) sociais (h) de cooperativas.

Basicamente, uma (a) incubadora de base tecnológica é formada por organizações que abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são oriundos de pesquisas aplicadas, sendo que nestes resultados a tecnologia representa alto valor agregado (SEBRAE, 2017). Barbieri (1995) complementa que ela objetiva a atração ou o estímulo na criação de empresas com base tecnológica e são quase uma unanimidade em países industrializados, constituindo instâncias privilegiadas de interação entre Instituição de Ensino e Pesquisa e setor produtivo.

Por (b) incubadora de setor tradicional classificam-se aquelas organizações que abrigam empresas de setores tradicionais (ANPROTEC, 2017). Atribui-se a elas a detenção de tecnologia amplamente

difundida e o anseio na busca por agregar valor aos produtos, processos ou serviços através do incremento no nível tecnológico que empregam, sendo que estas empresas estão basicamente comprometidas com a absorção ou com o desenvolvimento de novas tecnologias (SEBRAE, 2017).

No que tange à (c) incubadora mista, Montes et al. (2007) afirmam que este tipo de organização possibilita seu uso por empresas de base tecnológica e de setores tradicionais.

As (d) incubadoras de empresas de agronegócios são importante instrumento para tornar competitiva a produção de agricultores familiares, tendo como finalidade promover capacitação e o monitoramento de um empreendimento até que se torne autossustentável, sendo então vistas como catalizadoras do empreendedorismo rural (FACHINI et al., 2007).

As (e) incubadoras de empresas culturais são as que desenvolvem negócios que tenham relação com a arte e a cultura regional, propagando a geração de trabalho e de renda alternativas. Neste contexto, empresas que possuem na arte e na cultura agentes que agregam valor a seus produtos são beneficiadas por esse modelo de incubação (SEBRAE, 2017).

Ainda, conforme o Sebrae (2017), o modelo de (f) incubadoras de design abriga empreendedores e/ou empreendimentos que estão diretamente ligados ao segmento de design e comprometidos com a absorção e o desenvolvimento de novas tecnologias.

As (g) incubadoras sociais apoiam entidades, organizações sociais e lideranças comunitárias na criação de empreendimentos inovadores nas áreas social, cultural, econômica e ambiental com base na inovação social substantiva, promovendo cidadania, bem comum e desenvolvimento local e regional de forma sustentável (MORETTO NETO; GARRIDO; JUSTEN, 2011).

Santos e Cruz (2008) caracterizam o modelo de (h) incubadora tecnológica de cooperativas populares como projeto universitário responsável por difundir a economia solidária no ambiente acadêmico. Na seção seguinte, aborda-se com maior profundidade este último modelo de incubadora, objeto de estudo da presente pesquisa.

2.3.1 INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES (ITCP)

A sigla ITCP utilizada para representar o nome Incubadora Tecnológica de Cooperativa Popular, foi atribuída no ano de 1996 à primeira incubadora universitária de empreendimentos econômicos solidários na Universidade Federal do Rio de Janeiro (VECHIA et al., 2011). As ITCPs caracterizam-se como projetos ou programas de extensão presentes em várias universidades brasileiras que tem por objetivo auxiliar na geração de trabalho e renda e na inclusão social de grupos populares que se encontram em situação de desemprego ou trabalho informal (PEREIRA et al., 2014).

Possuem como marco inicial a crescente busca de trabalhadores pela formação neste tipo de empreendimentos (LUSSI; TESSARINI; MORATO, 2015). Pode ser caracterizada como uma unidade acadêmica interdisciplinar que abrange as esferas de ensino, pesquisa e extensão e ambiciona interagir o meio universitário com o grupo de trabalhadores/as que tentam empreender de forma coletiva – solidária e autogestionária – apoiando a formação e a consolidação de empreendimentos, ao mesmo compasse que transforma a universidade e a aproxima de interesses, desejos e necessidades de setores populares (VECHIA et al., 2011).

Em 1999 foi criada a Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares com o objetivo de desenvolver e disseminar conhecimentos voltados para prática de cooperativismo e autogestão, promovendo a integração e favorecendo a transferência de tecnologia e conhecimento entre as incubadoras do país. Atualmente, possui como parceiros a Fundação Banco do Brasil (FBB), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), o Ministério da Saúde (MS), o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e o Oxfam Novib (PORTAL ITCP/ UFRJ, 2017). Ainda, de acordo com o Portal do Cooperativismo Popular da UFRJ, integram a Rede 41 instituições de ensino superior do país, dentre as quais se encontra a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (ITCP/ UFMS).

Contudo, além dos benefícios para produtores, universidade e sociedade, a atuação das ITCPs enfrenta alguns desafios.

Botelho et al. (2015) realizaram em estudo um mapeamento das ITCPs da região Sul do Brasil promovendo a identificação de alguns gargalos enfrentados pelo sistema nesta região. Nos resultados da pesquisa, destacou-se a dificuldade no desenvolvimento e venda dos produtos atrelada à baixa viabilidade econômica do local, além da dificuldade em adquirir financiamentos para manutenção da incubadora e seus projetos. Os benefícios de atuação das ITCPs, porém, não foram abordados neste estudo.

Quantos aos desafios e benefícios da atuação das ITCPs, o quadro 1, embasado em dois estudos realizados neste tipo de negócio em diferentes anos e locais do país, sintetiza os seus resultados.

Quadro 1: Benefícios e desafios das ITCPs para os agentes envolvidos no processo

Autor (es)/ Ano de publicação	Vantagens para os produtores	Vantagens para a universidade	Vantagens para a sociedade	Desafios
Vechia et al. (2011)	Aperfeiçoamento dos mecanismos existentes de reprodução ampliada e solidariedade econômica.	Oportunidade de debater sobre: a economia solidária; a relação das universidades com os setores populares; a relação efetiva que há e aquela que pode haver entre extensão, pesquisa e ensino.	Capacidade de absorver e se beneficiar com o conhecimento socialmente produzido pela universidade.	Ampliação de Visibilidade e Capacidade de intervenção; aperfeiçoamento de organização e democracia; estreitamento de Laços de Solidariedade e cooperação em nível local, nacional e internacional com todas as organizações.
Guimarães (2015)	Oportunidade de interagir em um Ambiente propício ao desenvolvimento E aprimoramento, Desfrutando de assessoria administrativa, contábil, financeira e jurídica.	Oportunidade de atuar como Agente transformador na realidade dos grupos incubados; de produzir e trocar conhecimento; formação continua em ES; construção e apropriação coletiva do conhecimento.	Geração de trabalho e renda; resgate de cidadania; transformação social dos atores envolvidos no processo; promoção de desenvolvimento social local e regional.	Fatores que restringem a possibilidade de avanço perante uma economia capitalista; recursos humanos e financeiros restritos; qualificação profissional da equipe de trabalho; rotatividade de pessoal.

Fonte: as próprias autoras

Quanto ao tempo em que os empreendimentos permanecem incubados, Vechia et al. (2011) esclarecem que o processo de incubação neste modelo é lento e não possui um prazo determinado, sendo que raramente dure menos de dois ou três anos. Os autores subdividem essas fases em "pré-incubação" momento em que grupo solidário e incubadora se reconhecem e alinham suas expectativas, a "incubação", onde existem ações de assessoria e consultoria prestada mediante diversas atividades de formação e por fim o processo de "desincubação", que geralmente se estende no que é identificado como uma espécie de "pós incubação", onde os grupos recorrem a incubadora para tratar de determinadas ações pontuais ou específicas solicitando algum tipo de assessoria ou intervenção de emergência.

2.4 ECONOMIA SOLIDÁRIA

Compreende-se por Economia Solidária (ES) a prática de produzir, vender, comprar e até mesmo trocar o que é necessário para viver. Diferentemente da economia convencional, onde existe a segregação do conceito dono do negócio versus empregado, na ES os próprios trabalhadores também são os proprietários, responsáveis por tomar decisões de como gerir o negócio, dividir o

trabalho e repartir os resultados alcançados (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2015).

Barbosa (2007) esclarece que a ES generalizou-se nos anos de 1990, sobretudo influenciada por entidades civis e governamentais voltadas para a geração de ocupação e renda. No que tange aos objetivos deste tipo de economia, Oliveira e Zanin (2011) esclarecem que este surgiu como uma alternativa na geração de trabalho e renda para pessoas que de alguma forma tenham sido excluídas do mercado capitalista. Princípios como autogestão, solidariedade, cooperação e emancipação são responsáveis por nortear este tipo de empreendimento (SILVA et al., 2016).

Um importante órgão responsável por auxiliar no crescimento deste tipo de empreendimento no Brasil é a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), criada em 2003. Desde o princípio tal órgão buscou oferecer cursos de econômica solidária a servidores do governo federal em todos os estados da federação, bem como no âmbito municipal e estadual, permitindo o ganho de qualidade no fomento das iniciativas de ES em todo o país (SINGER, 2009). No Portal do Ministério do Trabalho (2016) consta que a SENAES executa a política pública de ES no país através de transferências de recursos a estados, municípios, universidades e organizações da sociedade civil que possuam projetos para apoiar e fomentar empreendimentos econômicos solidários, através de convênios, termos

de parceria, termos de fomento e de colaboração, não possuindo, contudo autorização para fornecimento de bolsas ou ainda financiamento direto de empreendimentos.

Singer (2001) afirma que a ES é responsável por compreender diferentes tipos de organizações, associações voluntárias, com o objetivo final de proporcionar aos seus associados benefícios econômicos. Para o autor, o surgimento destas empresas pode ser encarado com uma reação as carências que o sistema dominante se nega a resolver.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, que de acordo com Gil (2010, p.37) é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada e "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (...)". Esta pesquisa teve como objeto os benefícios e desafios segundo os participantes da Feira Agroecológica, projeto da ITCP/ UFMS.

Trata-se também de uma pesquisa qualitativa caracterizada por Gressler (2007) como um projeto de investigação cívico, participativo e colaborativo onde o ambiente natural é vislumbrado com a fonte direta de dados, e que além de dentre outras funcionalidades, tem por objetivo identificar e descrever problemas sociais em sua complexidade, neste caso relacionado a observação e análise dos benefícios e desafios que envolvem os participantes do projeto da Feira Agroecológica da ITCP/UFMS.

Adotou-se como instrumento principal de coleta de dados a entrevista semiestruturada, elucidada por Bertucci (2015) como a técnica cujo roteiro de entrevista é pré-desenvolvido, mas não isenta o pesquisador da flexibilidade para introduzir ou eliminar questões de acordo com as necessidades identificadas ao longo do processo. Desta forma, foi realizada entrevista com a coordenadora da ITCP/UFMS, além do representante discente do projeto e cinco membros incubados da Feira Agroecológica. As entrevistas foram realizadas entre 13 a 20 de junho de 2017. Aos entrevistados foram atribuídos códigos, especificados no quadro 2, para facilitar a organização e análise dos dados e a redação da apresentação dos resultados.

Quadro 2: Códigos atribuídos aos entrevistados

Entrevistado	Código
Coordenadora da itcp/ufms	Coord.
Representante discente	R D
Produtores	P1; P2; P3; P4 E P5

Fonte: as próprias autoras

Utilizou-se ainda a técnica da observação direta, que de acordo com Marconi e Lakatos (2002, p. 88) "(...) é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em analisar fatos e fenômenos que se deseja estudar." A observação ocorreu em junho, onde o acompanhamento da sistemática de funcionamento da feira permitiu que importantes análises acerca dos consumidores potenciais, perspectivas futuras e desafios do projeto surgissem.

Trata-se também de uma pesquisa documental, sendo utilizados documentos de fonte secundária (RAMPAZZO, 2013) provenientes de órgãos que realizaram observações anteriores do objeto de estudo, como matérias jornalísticas e arquivos do site da ITCP/UFMS.

Considerando os dados coletados durante a realização deste estudo, a análise dos dados qualitativa baseou-se na triangulação dos dados, em que, para Gressler (2007, p.96), "o autor recorre a várias fontes de informação para validar seus resultados".

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

As seções seguintes são compostas por três subcapítulos que tratam de características gerais e específicas da ITCP e do projeto da Feira Agroecológica da UFMS. Neste contexto, primeiramente se apresenta um breve histórico e políticas de funcionamento da ITCP/ UFMS, tendo por objetivo principal familiarização do leitor com o tema. Posteriormente, será abordado o projeto que norteou o desenvolvimento deste estudo. A parte sobre a Feira Agroecológica da UFMS visa aprofundar os resultados da presente pesquisa. Na última seção, os resultados relativos aos benefícios e desafios deste empreendimento serão apresentados e analisados sob a luz de três óticas distintas, permitindo a visão sistêmica sobre os resultados efetivos do projeto na percepção de seus participantes.

4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA ICTP/ UFMS

De acordo com a Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (AgInova), a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ITCP/UFMS) constitui um projeto de ensino, pesquisa e extensão formado por um quadro constituído por corpo docente, representantes acadêmicos e técnicos que buscam a socialização da academia com setores populares, visando não apenas a inserção social no plano de trabalho como o avanço na conquista pela cidadania plena. Para tanto, realiza a prestação de serviços para início, desenvolvimento e/ou reciclagem de cooperativas ou grupos de trabalho associativo, denominados de Empreendimentos de Economia Solidária (EES) (AGINOVA, 2017). O projeto da ITCP/UFMS promove a capacitação de seus cooperados/empreendedores à medida que proporciona cursos de qualificação profissional continuada, além de prestar serviços de assessoria e acompanhamento em áreas de ordenamento social, produtiva, educacional, saúde, jurídica, administrativa, de mercado, contabilidade, econômica e tecnológica (AGINOVA, 2017).

Fundada em 2005, por ocasião de uma Chamada Pública MCT/CNPq/FINEP, do ano de 2004, a ITCP/UFMS é umas das 41 incubadoras desta modalidade que constituem a Rede ITCP. Desde sua fundação, já abrigou cerca 48 empreendimentos em 14 municípios do estado do Mato Grosso do Sul. Atualmente, é composta por um quadro de 42 integrantes do corpo universitário, tendo como um de seus principais projetos a Feira Agroecológica da UFMS, projeto de ensino, pesquisa e extensão que abriga 32 produtores de seis municípios do estado e ocorre às terças-feiras no corredor central da universidade, disponibilizando produtos da agricultura familiar e artesanatos a toda a comunidade local (COORD, 2017).

4.2 O PROJETO FEIRA AGROECOLÓGICA DA UFMS

A Feira Agroecológica da UFMS é um projeto da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Iniciado em 2009 o referido projeto acontece até hoje no corredor central da instituição todas as terças-feiras das 07 às 14 horas (COORD, 2017). Com objetivo central de atuar como uma espécie de vitrine, a Feira permite que a instituição adentre as

demandas dos grupos atendidos auxiliando com o apoio técnico e conhecimento produzido em sala de aula e finalize trazendo o trabalho realizado com estes grupos para a universidade em forma de produto (COORD, 2017).

Atualmente, a "feirinha da UFMS" trabalha com participantes de seis cidades do estado de Mato Grosso Sul, sendo estas: Aquidauana, Bandeirantes,

Campo Grande, Jaraguari, Maracaju e Terenos. O montante de pessoas atendidas e incubadas no projeto corresponde a uma soma de 32 famílias, que levam para a feira desde produtos de artesanato, como móveis e materiais decorativos, passam pela linha de produtos processados como doces, pães, biscoitos e salgados e finalizam com hortifrútis orgânicos, como alface, tomate, banana, cheiro verde, agrião e muitos outros (COORD, 2017).

De acordo com a coordenadora da ITCP, o projeto piloto que norteou a expansão da feirinha foi realizado no assentamento Juncal em Naviraí/MS, a 470 Km da capital do estado,

Campo Grande. Para ela, o sucesso em conseguir inserir dentro do mercado local, ao lado de grandes multinacionais, um produto de origem animal e da agricultura familiar, neste caso o frango caipira, funcionou como uma mola propulsora para a continuidade do trabalho e o desejo de atuar juntamente com famílias menos favorecidas.

Todos os produtos comercializados na feira são vendidos dentro do conceito da economia solidária, visando resgate de cidadania e inserção do indivíduo em situação de vulnerabilidade socioeconômica no mercado de trabalho. Neste contexto, o pensamento de Oliveira e Zanin (2011) consolida que o objetivo deste tipo de economia é justamente gerar trabalho e renda para as pessoas que de alguma forma tenham sido excluídas do mercado capitalista. A feira tem como principal público consumidor servidores da instituição, que atualmente compõe a maior parcela de clientes que adquirem produtos com qualidade e bom preço das famílias incubadas (COORD, 2017).

Para auxiliar na garantia de seu funcionamento e manutenção, as famílias incubadas na ITCP e atuantes na feirinha, contam com o apoio técnico e científico da universidade e também com o auxílio dos acadêmicos que podem atuar como bolsistas, estagiários ou até mesmo voluntários (COORD, 2017). Vechia et al. (2011) esclarecem que este processo constante de troca de conhecimentos práticos e teóricos é responsável por gerar uma construção de novos conhecimentos e possibilitar que as ITCPs alcancem seus objetivos. Na modalidade de estagiários, o projeto recebe estudantes dos cursos de Zootecnia, Engenharia Ambiental, de Alimentos e Agrônoma, além de Veterinária. Os acadêmicos são da UFMS e também de outras instituições de ensino, como a UEMS, demonstrando a potencialidade e amplitude do projeto no universo acadêmico em nível estadual (COORD, 2017).

Os indivíduos incubados recebem da universidade cursos de capacitação, além de todo o apoio técnico durante o período em que permanecem incubados e que dura em média cinco anos, divididos em: um ano de pré-incubação, período em que é realizada a identificação das demandas e das necessidades dos grupos a serem incubados; três anos de execução dos projetos mapeados pela incubadora e um ano do período conhecido como desincubação, quando o indivíduo permanece sendo assistido e recebendo consultoria da universidade quando necessário (COORD, 2017). Neste período é fomentada a promoção do empreendedorismo, desenvolvimento regional ao mesmo compasse que ocorre a geração de emprego e a diversificação da economia regional por meio da oferta de produtos e serviços novos no mercado (SILVA, 2009).

Uma prática interessante do projeto é que todas as terças-feiras resguarda-se um intervalo para realização de reunião com todos os membros participantes que estejam presentes (Observação da pesquisadora; COORD, 2017). De acordo com a coordenadora da ITCP, este tempo é utilizado como uma prática de metodologia participativa que ambiciona envolver todos nas decisões e rumos do projeto, além de auxiliar para que o processo de tomada de decisão seja mais rápido e assertivo. Tal metodologia assemelha-se ao que é destacado por Dias e Souza (2014) quanto à prática de autogestão como responsável por implantar um ambiente de democracia e liberdade e proporcionar uma mudança de estrutura autoritária para um processo decisório direcionado a coletividade.

4.2.1 BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PROJETO

Por possuir como base uma cadeia formada por corpo técnico, discentes e incubados, o projeto da feira traz em sua essência uma multidisciplinaridade e um encontro de universos distintos em prol de objetivos comuns. A oportunidade de atuar em um cenário desconhecido e em igual compasse totalmente real traz para a universidade o ganho contínuo em conseguir tornar o conhecimento técnico em ações práticas e com resultados concretos que causam impacto na sociedade (COORD, 2017). Guimarães (2015) tratou em seu estudo desta situação ao concluir que um dos benefícios para as instituições de ensino envolvidos no processo foi a oportunidade de atuar como agente transformador na realidade dos grupos incubados, produzindo e trocando conhecimento.

Segundo a coordenadora da ITCP, a oportunidade de praticar a indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão constitui um ganho sem precedentes para todos que atuam no projeto da feira. Dentre os benefícios recebidos pela UFMS, a coordenadora dissertou acerca da oportunidade de atuar com demandas reais e expandir todo o conhecimento técnico da academia para a sociedade, atendendo as demandas existentes, adentrando o cotidiano de famílias locais, auxiliando no bem estar da sociedade através da geração de emprego e renda e conseguindo de fato acompanhar as etapas e os resultados efetivos do projeto. De igual forma, Vechia et al. (2011) concluíram em seu estudo que a prática de poder atuar com setores populares efetivando a relação que há e aquela que pode haver entre extensão, pesquisa e ensino é um benefício sem precedentes do trabalho das ITCPs para as universidades.

No que tange aos desafios enfrentados pela universidade, a necessidade de transpor a linguagem acadêmica para uma linguagem totalmente popular e informal é visualizada como um desafio que necessita ser trabalhado para garantir a boa comunicação entre os envolvidos no processo. Um segundo fator elencado, corresponde à alta rotatividade de componentes do corpo técnico (especialmente os acadêmicos, pela curta duração dos estágios), ocasionando a evasão de conhecimento produzido e adquirido durante o tempo de atuação no projeto e trazendo a necessidade de regressar ao ponto de partida com os novos componentes substitutos (COORD, 2017). Guimarães (2015) também apontou a rotatividade de pessoal como um desafio para o trabalho das ITCPs.

Na visão dos produtores participantes do projeto e que foram entrevistados para esta pesquisa, a oportunidade de aprender a atuar adequadamente, extraindo ganho financeiro com os recursos que possuem em mãos, constitui fator primordial no resgate da cidadania e da dignidade. Para eles, visualizar o interesse da universidade e até mesmo dos consumidores em seus produtos, funciona como fator motivador na busca constante por aperfeiçoamentos e capacitações. Quando indagados sobre os desafios, nenhum dos entrevistados conseguiu visualizar ou elencar algo que pudesse ser visto como fator limitante das ações desenvolvidas na pela ITCP. Para eles, os ganhos recebidos pela atuação da universidade é o que realmente importa (P1, P2, P3, P4 e P5).

Quanto à vivência dos acadêmicos, na concepção do representante discente, o maior benefício trazido para estes durante o período de atuação na Feira Agroecológica da UFMS é justamente a oportunidade de visualizar a realidade das necessidades existentes no aspecto local, já que dentro das salas universitárias, a visão de organizações grandes e complexas acaba sendo priorizada para os novos profissionais que adentrarão o mercado de trabalho. Além disso, conseguir aplicar os conhecimentos teóricos em atividades cotidianas de pequenos grupos é visto como uma forma de fortalecer na prática aquilo que é aprendido durante a jornada acadêmica da graduação (RD). Para Ataualpa (2012) esta articulação que ocorre entre o universo teórico com o ambiente prático para alunos é fundamental na garantia de sucesso dos projetos das ITCPs.

Para o RD, quanto aos desafios, a principal questão abordada foi a limitação em atingir o público acadêmico como público consumidor dos produtos da feira. Na visão do entrevistado, embora o projeto ocorra em um ambiente universitário, é visível a maior demanda de servidores pelos produtos comercializados, fator atribuído por ele à baixa aderência dos estudantes em novas práticas de consumo mais saudáveis, já que a maioria opta por lanches rápidos e industrializados oferecidos pelas demais cantinas presentes na universidade. Outro

importante aspecto apontado pelo RD relaciona-se ao custo dos produtos comercializados na feirinha, já que o fato de serem orgânicos e artesanais torna-os mais caros para consumo, fazendo com que desta forma, a tendência de clientes potenciais seja voltada para pessoas com maior poder aquisitivo. O quadro 3 sintetiza tais pensamentos:

Quadro 3: Benefícios e desafios da Feira Agroecológica da UFMS na percepção dos agentes envolvidos no processo

	Benefícios	Desafios
Acadêmicos	Vivência de situações da realidade local; conciliação de universo teórico com ambiente prático.	Conscientização da importância do consumo de alimentos mais saudáveis no universo acadêmico, alto valor agregado nos produtos comercializados, tornando o público limitado.
Produtores	Oportunidade de inserção no mercado de trabalho; disponibilização de cursos e aperfeiçoamentos; auxílio técnico e orientação.	Não foram apontados desafios.
Universidade	Prática de ensino, pesquisa e extensão com resultados concretos em forma de produto; oportunidade de expandir o conhecimento produzido para além da sala de aula; vivência da realidade e das demandas locais.	Dificuldade em reter o conhecimento produzido, fator ocasionado pela rotatividade de equipe; transposição da linguagem acadêmica para uma linguagem popular.

Fonte: as autoras com base nos dados empíricos da pesquisa

O que de novo se constatou com a pesquisa ora descrita, em comparação com os estudos de Vechia et al. (2011), Guimarães (2015) e Botelho et al. (2015), diz respeito à dificuldade na transposição da linguagem acadêmica para a popular citada pela coordenadora do projeto e também o resistência na mudança de hábitos alimentares mais saudáveis, aliada ao alto custo dos produtos comercializados na feira na visão do público acadêmico, fatores citados pelo representante discente como um desafio na conquista deste tipo de público consumidor e ampliação do projeto dentro do ambiente universitário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos foi possível concluir que a ITCP/UFMS tem alcançado êxito em sua missão de auxiliar na organização da cadeia produtiva de alimentos buscando a sustentabilidade nos municípios do estado de Mato Grosso do Sul.

Respaldada por princípios fundamentados no desenvolvimento do comércio justo e solidário, a Feira Agroecológica da UFMS tem conseguido inserir no mercado de trabalho famílias em situação de vulnerabilidade econômica, promovendo algo que ultrapassa fronteiras de capacitação e desenvolvimento local, atuando ainda como mola propulsora no resgate de cidadania. A oportunidade de compartilhar o conhecimento produzido dentro das universidades com a sociedade consolida a transposição do universo acadêmico para o cotidiano das pessoas que, por algum motivo, não tiveram oportunidade de ingresso em uma instituição de ensino superior, dando início a uma relação de ganho mútuo, onde conhecimentos tácitos e explícitos se complementam em prol de objetivos comuns.

Ao longo deste estudo, percebeu-se que embora hajam desafios envolvidos no projeto da Feira Agroecológica, o ônus positivo é melhor elucidado e apresentado por seus atores. No tocante ao corpo técnico e discentes a oportunidade em tornar concreta práticas de ensino, pesquisa e extensão, a vivência das demandas e necessidades locais e o ato de compartilhar com a sociedade o saber produzido dentro das paredes universitárias, constituem o maior ganho no âmbito do projeto. Contudo, as dificuldades em transpor todo esse conhecimento

para uma linguagem mais simples e popular, a alta rotatividade de colaboradores e a necessidade em agregar um valor de mercado que torne viável a comercialização

dos produtos, são fatores que de alguma forma interferem, mesmo que minimamente na agilidade da expansão do projeto.

Por outro lado, na visão das famílias incubadas pela ITCP e que atuam comercializando seus produtos na feira, a oportunidade de inserção no mercado de trabalho, aliada ao apoio científico, tecnológico e humano da universidade, constituem fatores impagáveis de resgate de cidadania e que auxiliam no desenvolvimento de sonhos e projetos. Para estas famílias, não existe desafio que possa tornar difícil à continuidade deste trabalho.

Mediante as experiências de vida trocadas, os aprendizados compartilhados e as histórias vivenciadas, percebeu-se que a ITCP/UFMS busca dar um sentido concreto as pesquisas realizadas dentro das paredes acadêmicas e luta para que eles atinjam e beneficiem toda a comunidade.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os gargalos e benfeitorias provenientes deste tipo de empreendimento, mais basicamente da ITCP/UFMS e do projeto da Feira Agroecológica, sugere-se a aplicação de diferentes estudos que busquem ampliar as temáticas aqui tratadas, buscando, dessa forma, evidenciar e promover o trabalho realizado e idealizado pela ITCP e seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

[1]. ANDRADE, T.A. S. et al. A incubadora de empresas como mecanismo de apoio ao surgimento de empresas inovadoras: o caso da incubadora tecnológica do CDT. Locus Científico, (S.l.), v. 03, n. 01, p. 04-12, 2009. Disponível em: < http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/locus_cientifico_V3N1_lamina- correto2_pdf_16.pdf > Acesso em: 21 jun. 2017.

[2]. ATAUALPA, L. O. Rede de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: um caso brasileiro. Otra Economía, (S.l.), v. 06, n.10, p. 53 – 67, enero/junio 2012. Disponível em: < http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/viewFile/otra.2012.610.05/1158 > Acesso em: 21 jun. 2017.

[3]. BARBIERI, J.C. Parques e incubadoras de empresas de base tecnológica: A experiência brasileira. EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de Pesquisa nº 4/1995. Disponível em: < http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3193/Rel04-95.pdf?sequence=1 Acesso em: 15 maio 2017.

[4]. BARBOSA, N. C. D. A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil. São Paulo – Cortez, 2007.

[5]. BERTUCCI, J. L. O. Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC). 1ª ed. 7ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.

[6]. BOTELHO, L. L. R. et al. Resultados sobre o mapeamento realizado nas incubadoras de cooperativas populares na região sul do Brasil. Convibra, 2015. Disponível em: < https://www.convibra.com.br/upload/paper/2015/40/2015_40_11829.pdf > Acesso em: 18 jun. 2017.

[7]. BRASIL. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadoras – ANPROTEC. A Anprotec. Disponível em: < http://anprotec.org.br/site/menu/a-anprotec/ > Acesso em: 22 jun. 2017.

[8]. BRASIL. Ministério do Trabalho. Economia solidária – programas e ações. 2016. Disponível em: < http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria/programas-e-acoes > Acesso em: 11 jun. 2017.

[9]. BRASIL. Rede de Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. REDE de ITCP. Portal do Cooperativismo Popular, 2017. Disponível em: < http://www.itcp.coppe.ufrj.br/rede_itcp.php > Acesso em: 27 maio 2017.

[10]. BRASIL. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. A contribuição da implantação do CERNE para a graduação dos empreendimentos. 2015. Disponível em: < http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0dc48be55374d6c6aa2468d1699ec55e/$File/5802.pdf > Acesso em: 15 maio 2017.

[11]. BRASIL. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Quais os tipos de incubadoras existentes? 2017. Disponível em: < http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4827&%5E%5E > Acesso em: 17 maio 2017.

[12]. DIAS, T. F.; SOUZA, W. J. Gestão social e economia solidária: o caso da Associação dos Produtores e Produtoras Rurais da Feira Agroecológica de Mossoró – Aprofam, Mossoró-RN. Teoria e Prática em Administração, (S.l.), v. 04, n. 01, p. 261-294, 2014. Disponível em: < http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/18112/10666 > Acesso em: 11 jun. 2017.

[13]. FACHINI, C. et al. Incubadora de agronegócios: empreendedorismo como alternativa à pequena produção rural. Pesquisa & Tecnologia, (S.l.), v. 04, n.01, jan./jun. 2007. Disponível em: < http://www.aptaregional.sp.gov.br/acesse-os-artigos-pesquisa-e- tecnologia/edicao-2007/2007-janeiro junho/486-incubadora-de-agronegocios-empreendedorismo-como-alternativa-a-pequena-producao-rural/file.html > Acesso em: 27 maio 2017.

[14]. GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[15]. GRESSLER, L. A. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. 3ª ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2007.

[16]. GUIMARÃES, F.C. Desafios e oportunidades enfrentados pela INTECOOP UNIFEI: um estudo de caso. VI Simpósio Nacional de Ciência, Tecnologia e Sociedade. 2015. Disponível em: < http://www.rio2015.esocite.org/resources/anais/5/1431541699_ARQUIVO_ResumoExpandidodoTrabalhodoMestrandoDTecSUNIFEIFabianoClareteGuimaraes.pdf > Acesso em: 21 jun. 2017.

[17]. LUSSI, I. A. O.; TESSARINI, L. A.; MORATO, G. C. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: realidade da incubação de empreendimentos econômicos solidários com participação de usuários de serviços de saúde mental. Rev Ter Ocup Univ São Paulo, São Paulo, v. 26, n.03, p. 345-354. set./dez. 2015. Disponível em: < http://www.revistas.usp.br/rto/article/view/100705/109414 > Acesso em: 19 maio 2017.

[18]. MANTOVANI, D. M. N. et al. O papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento local: um estudo de caso. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 03, n. 01, p. 90 – 101, 2006. Disponível em: < http://www.redalyc.org/pdf/973/97317268007.pdf > Acesso em: 27 maio 2017.

[19]. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

[20]. MONTES, T. et al. Incubadora Científica – como promover o empreendedorismo e o desenvolvimento tecnológico. Congresso Internacional de Administração, 2007. Disponível em:<http://ri.uepg.br:8080/riuepg/bitstream/handle/123456789/763/EVENTO_Incubadora%20Cient%C3%ADfica%20%E2%80%93%20Como%20promover%20o%20empreendedorismo%20e.pdf?sequence=1 > Acesso em: 28 maio 2017.

[21]. MORETTO NETO, L.; GARRIDO, P. O.; JUSTEN, C. E. Desenvolvendo o aprendizado em gestão social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 09, n. 03, p. 828–845, set. 2011. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n3/a08v9n3 > Acesso em: 28 maio 2017.

[22]. OLIVEIRA, M. C. S. B.; ZANIN, M. Economia solidária: uma temática em evolução nas dissertações e teses brasileiras. Revista Brasileira de Ciência, Tecnologia e Sociedade, (S.l.), v.02, n.01, p. 181 – 193, jan/ jun 2011. Disponível em: < http://www.revistabrasileiradects.ufscar.br/index.php/cts/article/viewFile/121/69 > Acesso em: 28 maio 2017.

[23]. PEREIRA, L. B. et al. Incubadoras de cooperativas populares de Varginha: uma análise comparativa. VI Encontro de Administração Pública da ANPAD. EnAPG 2014. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTgwMjU= > Acesso em: 18 maio 2017.

[24]. RAMPAZZO, L. Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 5ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

[25]. RIBEIRO, S. A.; ANDRADE, R. M. G.; ZAMBALDE, A. L. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). Cadernos EBAPE.BR. (S.l.), v.03, Edição Especial, 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3nspe/v3nspea10.pdf > Acesso em: 18 maio 2017.

[26]. SALOMÃO, I. L. Empreendimentos sustentáveis, tecnologia da informação e desenvolvimento local: desafios para a metodologia de incubação de cooperativas populares. 2005. Disponível em:<http://www.itcp.coppe.ufrj.br/pdf/Empreendimentos%20%20sustent%C3%A1veis,%20%20tecnologia%20%20da%20%20informa%C3%A7%C3%A3o%20%20e%20%20desenvolvimento%20%20local%20%20%20desafios%20%20para%20%20a%20%20metodologia%20%20de%20incuba%C3%A7%C3%A3o%20de%20cooperativas%20populares.pdf > Acesso em: 14 jun. 2017.

[27]. SANTOS, A. C. M. Z. A cooperação entre universidade de empresa: um estudo em empresas intensivas em conhecimento de Porto Alegre (RS). UnillaSalle Editora, Canoas, v. 02, n. 02, p.155-168, set. 2013. Disponível em: < www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/download/1170/928 > Acesso em: 26 abr. 2017.

[28]. SANTOS, A. M.; CRUZ, A. C. M. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: interdisplinariedade articulando ensino, pesquisa e extensão universitária. e-cadernos, 2008. Disponível em: < https://eces.revues.org/1354 > Acesso em: 26 maio 2017.

[29]. SANTOS FILHO, A. A. et al. Importância da incubadora de empresas para o desenvolvimento do empreendedorismo na região do Mato Grande – RN. VII CONNEPI, 2012.

Disponível em: < http://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/viewFile/3909/2677 > Acesso em: 26 maio 2017.

[30]. SILVA, R. A. et al. Possibilidades, desafios e transformações sociais da participação de mulheres em iniciativas de economia solidária no Cariri Paraibano. XXIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2016. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjIyMzc= > Acesso em: 11 jun. 2017.

[31]. SILVA, S. A. A relevância das incubadoras e empresas no mundo contemporâneo, 2009. Disponível em: < file:///C:/Users/USER/Downloads/14049-33860-1-SM%20(1).pdf > Acesso em: 27 maio 2017.

[32]. SINGER, P. Políticas públicas da Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego. IPEA, Mercado de Trabalho, 2009. p. 43 – 48. Disponível em: < http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/06_ES1Paul.pdf Acesso em: 11 jun. 2017.

[33]. SINGER, P. Economia solidária versus economia capitalista, 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/se/v16n1-2/v16n1-2a05.pdf > Acesso em: 11 jun. 2017.

[34]. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais - AGINOVA, 2017. Economia Solidária (ITCP). Disponível em: < https://aginova.ufms.br/unidades/empreendedorismo-e-inovacao/economia- solidaria-itcp/ > Acesso em: 14 maio 2017.

[35]. VECHIA, R. D. et al. A rede de ITCPs – passado, presente e alguns desafios para o futuro. Revista Diálogo, (S.l.), n. 18. p. 115 – 144. set. 2011. Disponível em: < http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/107/123 > Acesso em: 24 jun. 2017.

[36]. VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? RAE-eletrônica, Rio de Janeiro, v. 04, n. 01, jan./jul. 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a06.pdf > Acesso em: 12 maio 2017.

[37]. ZOUAIN, D. B.; SILVEIRA, A. C. Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. CADERNOS EBAPE. BR, (S.l.), v. 04, n.03, out., 2006. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n3/v4n3a09.pdf > Acesso em: 18 jun. 2017.

Capítulo 16

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SOLIMÕES NA CIDADE DE TABATINGA/AM NA TRÍPLICE FRONTEIRA BRASIL – COLÔMBIA E PERU.

Drucila Macário Figueredo
Adiny Heimy Muller Cordeiro
Ana Lucia Aparício da Silva
Isabel Cristina Figueiredo Quintero

Resumo: A tecnologia da informação muda constantemente, e para fortalecer relacionamento com os clientes, as empresas precisam adaptar-se a clientes que também estão mudando seus hábitos de comprar produtos ou serviços. As empresas devem atualizar-se com ferramentas tecnológicas, que se utilizada estrategicamente, transforma-se em uma grande aliada para alavancar seus negócios, principalmente para comunicar-se com os clientes. A tecnologia da informação tem um papel importante para integrar diferentes clientes. Pois cada um deles possuem motivos diferentes e a empresa deve estar preparada para disponibilizar diferentes tipos de produtos e serviços. Pois integrar clientes para construir um relacionamento, é primordial, pois clientes bem atendidos são clientes satisfeitos. E este é um dos maiores desafios: a satisfação da clientela. São as inovações tecnológicas que propiciam novos negócios, para garantir a competitividade. No entanto, a empresa precisa de equipe com conhecimentos e habilidades técnicas em relação a TI. Mais do que nunca, o conhecimento de como a tecnologia afeta as empresas é importante para garantia do crescimento e sucesso. O objetivo desta pesquisa é verificar se as Tecnologias da Informação utilizadas pela empresa Solimões, satisfazem seus clientes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, junto aos clientes da empresa através de aplicação de questionários com perguntas fechadas com 92 clientes. A mesma está localizada no município de Tabatinga/AM, na tríplice Fronteira com Brasil, Colômbia e Peru. Os resultados mostraram que os clientes da empresa identificaram os recursos tecnológicos. Mas, alguns destes recursos não são usados em seu máximo, para a comunicação com os clientes.

Palavras-chave: TI. Cliente. Satisfação. Estudo de caso.

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação muda constantemente, e para fortalecer relacionamento com os clientes, as empresas precisam adaptar-se a clientes que também estão mudando seus hábitos de comprar produtos ou serviços. O atendimento mecânico está obsoleto, as empresas devem atualizar-se com ferramentas tecnológicas, que se utilizada estrategicamente, transforma-se em uma grande aliada para alavancar o desenvolvimento das empresas, principalmente para comunicar-se com os clientes. Neste sentindo, a tecnologia da informação tem um papel importante para integrar diferentes clientes, que estão na era digital.

Independente do tipo de consumidor, cada um deles possuem motivos diferentes e a empresa deve estar preparada para disponibilizar diferentes tipos de produtos e serviços. Nesta visão, integrar clientes para construir um relacionamento duradouro, pois clientes bem tratados são clientes satisfeitos. E este é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam: a satisfação de sua clientela para garantir a sobrevivência no ramo de mercado em que atua.

A tecnologia neste sentindo é um elemento primordial para o crescimento organizacional. Mas, a empresa deve demonstrar que não está apenas fornecendo um produto com qualidade, mas um produto ou serviço de boa qualidade por meios dos recursos tecnológicos, valorizando assim, o cliente. Uma empresa deve considerar dois importantes conceitos para integrar a tecnologia a favor do relacionamento com o cliente: a análise de dados e a otimização dos processos. A tecnologia nesse momento pode ser uma grande aliada para ajudar e se aprofundar no conhecimento sobre o seu público e favorecer a experiência de seus clientes dentro da empresa. (STARTI, 2017, p. 1)

São as inovações tecnológicas que propiciam novos negócios, novas vendas, melhorando o desempenho e gestão dos recursos possibilitando a melhoria da competitividade. No entanto, a empresa precisa contar com equipe com habilidades técnicas no que diz respeito a TI para acompanhar as diferentes necessidades dos clientes por meio de ferramentas tecnológicas. Mais do que nunca, o conhecimento de como a tecnologia afeta as empresas é importante no que diz respeito à garantia do seu crescimento e sucesso. Segundo Davenport e Prusak (2006, p. 6), […] conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

O objetivo desta pesquisa é verificar se as Tecnologias da Informação utilizadas pela empresa Solimões satisfazem seus clientes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, junto aos clientes da empresa através de aplicação de questionários com perguntas fechadas com 92 clientes. A mesma está localizada no município de Tabatinga/AM, na tríplice Fronteira com Brasil, Colômbia e Peru.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Os meios tecnológicos aproximam as pessoas, e no que diz respeito ao contato com os clientes que estão cada vez mais dependentes de tecnologias, as empresas devem inovar, do contrário, perderão clientes para a concorrência, por não utilizarem a seu favor as ferramentas digitais. Uma das dimensões mais exploradas pela Tecnologia da Informação tem sido a adição de valor, nos produtos e serviços, elevando significativamente o nível de serviços aos clientes. (REZENDE E ABREU, 2010, p. 84).

Para a revista Exame (2017, p. 3), a tecnologia, aliada a uma boa estratégia, excelência no atendimento e foco na satisfação do consumidor, são pontos decisivos para fidelizar o cliente. E, em tempos de crise, é isso que a maioria das empresas mais precisa.

De acordo com Junior (2017, p. 1), a tecnologia é uma das chaves que vai otimizar e desburocratizar o sistema, liberando os operadores para estarem mais preparados a atender cada vez mais com excelência, criando relacionamentos mais fortes e aumentando a satisfação dos clientes.

2.1.1 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA O CLIENTE

O que era uma forte tendência há cinco anos, hoje em dia provavelmente não faça mais sentindo. Assim, como novas tecnologias

surgem o tempo todo, o comportamento do consumidor também altera, fazendo muitas empresas estarem em constante dinamismo. (STARTI, 2017, p. 1)

É interessante observar o comportamento que o seu público apresenta e adaptar o atendimento de acordo com os seus hábitos e costumes. Assim, fazer publicações nas redes sociais que tiram dúvidas e familiarizam o seu público com as soluções que você oferece pode ser um ponto a mais que favoreça o relacionamento entre a sua marca e o seu público. (STARTI, 2017, p. 2).

A tecnologia auxilia o processo no sentido de proporcionar controle de operações gigantescas, muitas com estruturas globais, que ajustam suas compras em tempos reais, ao mesmo tempo em que mantém um estreito contato com o cliente, através de um processo de fidelização, possível apenas com sofisticada tecnologia. (LAS CASAS, 2006, p.45).

A TI pode ser usada para programar estratégias de competitividade. Muitas empresas estão utilizando as tecnologias da internet como base para as estratégias. Estratégias básicas, como, reduzir custos, diferenciar, inovar, promover conhecimento e desenvolver alianças. (O'BRIEN; MARAKAS, 2007 apud SACILLOTI, 2011, p. 22)

2.2 COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE

Levando-se em conta que alguns dos meios de comunicação dependem da internet para que sejam utilizados para a contato com o cliente, as empresas necessitam de pessoas com habilidades técnicas para que o resultado no atendimento ao cliente seja eficiente.

Para Piter e tal (2015, p. 2), em tempos de busca pela melhoria da competitividade e de alta concorrência, compete às organizações ter um produto ou uma prestação de serviço diferenciada, que se sobressaia a dos concorrentes. Para isso, é preciso usar algumas ferramentas e estratégias para estabelecer um relacionamento satisfatório e duradouro entre produtores, consumidores e clientes.

Segundo Sacilotti (2011, p. 23), "tendo em vista o poder fornecido pelas ferramentas de Tecnologia da Informação - TI, elas também são usadas na comunicação e na gestão empresarial, de modo a manter a competitividade entre as pessoas e organizações em seus respectivos mercados de atuação".

Outra forma de utilizar a tecnologia para aprimorar o atendimento é contar com o poder das mídias sociais. Ao contrário do que muitos pensam, as redes sociais podem ser grandes aliadas do mundo corporativo e, nesse caso, podem ser utilizadas como canal de suporte ao público. (STARTI, 2017, p. 2)

2.3 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O uso de tecnologia no marketing está entre as grandes tendências para 2017, pois os últimos anos foram um desafio para os empreendedores brasileiros. Já que tanto em 2016 quanto em 2015, os clientes se tornaram mais escassos e a competição aumentou consideravelmente. (EXAME, 2017, p. 2).

Segundo Moutella (2007), para existir um marketing de relacionamento, as empresas, em primeiro lugar, precisam estudar o seu cliente, adequar-se, saber quem são eles, qual o seu perfil, como e do que gostam e não gostam. Logo, uma vez que isso esteja identificado, podem trabalhar de uma maneira ou forma mais apropriada. Então, esse relacionamento cria um aprendizado que fortalece os elos entre o cliente e a empresa e contribui para a conquista de sua fidelidade.

E para Kotler (2007), num contexto mais especifico, "marketing é o processo pelo qual empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca".

2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O atendimento ao cliente pode ser realizado por diversas maneiras: presencialmente, via telefone, e-mail, chat e até mesmo por aplicativos de troca de mensagem. Com o avanço da tecnologia é possível manter o contato sem necessariamente estar presente fisicamente e se colocar a disposição de seu público. (STARTI, 2017, p. 2).

Segundo Caldwell e Tasca (1997), as empresas devem procurar sempre dar um bom atendimento que satisfaça os clientes, pois se os mesmos não ficarem satisfeitos, dificilmente voltarão a ser clientes novamente. Para conquistar um cliente é muito simples, mas reconquistá-lo, na maioria das vezes isso se torna muito difícil, por isso é importante

procurar fidelizar os clientes e trazer inovações para a empresa que gerem benefícios, não apenas para a organização, mas principalmente para os clientes.

De acordo com Wing (1998, p.166), o propósito da empresa é gerar e manter clientes e, a partir do momento em que a empresa consegue satisfazê-los totalmente em seus desejos, necessidades e expectativas, tem a seu favor todas as condições fundamentais para mantê-los ativos em seus negócios.

Kotler (2000) afirma que a satisfação do cliente consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO ESTUDADO

A pesquisa foi realizada na empresa Solimões, localizada no município de Tabatinga/AM, na tríplice Fronteira com Brasil, Colômbia e Peru. Pioneira há 16 no ramo de material de Construção Civil. A mesma pode ser considerada como exploratória, descritiva e quali-quantitativa.

Quanto exploratória, a pesquisa teve como propósito proporcionar maior familiaridade com o objeto estudado, bem como verificar a viabilidade do estudo. Logo, este trabalho, pelo menos num primeiro momento, assumiu o caráter de pesquisa exploratória. (GIL, 2010).

Em relação a pesquisa descritiva, pois tinha-se como objetivo compreender e descrever as relações entre os constructos tecnológicos e clientes. (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

A quantitativa porque procurou-se, em certos dados, enfocar o conhecimento de forma concreta e mensurável, valendo-se de técnicas estatísticas e procedimentos matemáticos. E qualitativa, pois o estudo quantitativo e as demais informações obtidas geraram questões para serem interpretadas qualitativamente na discussão dos dados e conclusão. (FIGUEIREDO; SOUZA, 2008).

Destarte, a proposta desse estudo teve seu fundamento nas técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e na pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica referiu-se à procura por estudos anteriores que foram realizados por outros estudiosos, geralmente publicados em livros ou artigos científicos à respeito do tema abordado. (ACEVEDO; NOHARA, 2007). É válido destacar que essa técnica de pesquisa foi usada principalmente para a fundamentação teórica do trabalho. (GIL, 2010).

Quanto à pesquisa documental, ela correspondeu a documentos escritos ou não, constituindo as fontes primárias. (FIGUEIREDO; SOUZA, 2008). Vale ressaltar que a Internet, neste trabalho, também se constituiu como uma importante ferramenta para acesso às informações necessárias /complementares.

E a pesquisa de campo se deu no período destinado à coleta de dados acerca do objeto estudado, que, neste estudo, ocorreu entre os meses de abril de 2016 a dezembro de 2016. (MARCONI; LAKATOS, 2009). E Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 189) “a pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade”

Uma das formas também utilizada para a coleta dos dados necessários foi a aplicação de um instrumento de pesquisa, que se deu através de questionário com perguntas fechadas acerca do tema pesquisado, ou seja, com questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder. (GIL, 2010). Cabe destacar que também foi aplicado nesse estudo a técnica de observação sistemática, isto é, foi elaborado e aplicado um plano de observação para a orientação, análise e interpretação dos dados obtidos. (GIL, 2010).

Neste sentindo, para verificar como a empresa utiliza os recursos tecnológicos para comunicar-se com seus clientes, foi utilizado o método da observação participante que para Marconi e Lakatos (2009, p. 196),

a observação participante “Consiste na participação real do pesquisar com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”, e ainda nesse pensamento das autoras a forma da observação participante foi a artificial onde o observador integra-se ao objeto de estudo a fim de obter informações.

Assim, a observação foi essencial para a formulação das indagações pertinentes às perguntas aos clientes, bem como para ratificação ou confrontação dos dados obtidos através destas.

Em relação à amostra dos clientes da empresa Solimões, foram aplicados por meio do método probabilístico aleatório 92 formulários dos clientes cadastrados no banco de dados da empresa, do total de 1106 cadastrados. A aplicação de seleção aleatória segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 207), [...] diz que: "a seleção se faz de forma que cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido".

Para a escolha da amostragem, foram selecionados somente os clientes registrados no banco de dados atualizado da empresa. O estudo mostra-se 90% confiável, tendo apenas uma margem de 10% de erro amostral, sendo assim a pesquisa mostra-se representativa, e compreendeu um quantitativo de 92 clientes. Todavia, para se chegar a essa amostragem, foi necessário à utilização da fórmula de Barbeta (2012).

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 PERFIL DOS CLIENTES.

Tal pesquisa faz-se necessário para alcançar um dos objetivos específicos sobre a percepção da TI utilizada na empresa na visão dos mesmos. Em relação ao perfil dos clientes, buscou-se identificar a escolaridade dos clientes da empresa, para melhor discutir o tema em questão, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Escolaridade dos clientes.

Escolaridade	Quantidade	Percentual
Ensino fundamental incompleto	9	10%
Ensino médio completo	45	49%
Superior incompleto	16	17%
Superior completo	22	24%
Total	92	100%

Fonte: Autoras (2017).

Identificou-se que 49% possui o ensino médio completo, 24% o ensino superior completo, 10% com ensino fundamental incompleto e 17% superior incompleto. De modo geral, o resultado da pesquisa é positivo, uma vez que a TI exige certo conhecimento. Na pesquisa não foi observado o ensino fundamental completo. O ramo em que a empresa Solimões atua proporciona oportunidade de se trabalhar, seja em instituição pública, seja em empresas privada, bem como para os cidadãos comuns.

Em relação à nacionalidade dos clientes, fez-se necessário a pergunta devido à empresa estar localizada no município de Tabatinga, na tríplice fronteira (Brasil, Colômbia e Peru). A Tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2: Nacionalidade dos clientes.

Nacionalidade	Quantidade	Percentual
Brasileira	49	48%
Colombiana	28	27%
Peruana	25	25%
Total	92	100%

Fonte: Autoras (2017).

Constatou-se que 48% dos clientes da empresa Solimões são de nacionalidade brasileira, enquanto 27% de nacionalidade Colombiana e 25% de nacionalidade Peruana. Com este resultado podemos observar que a empresa possui uma diversidade de fluxo de consumidores que buscam comprar produtos e exigem informações rápidas. Neste sentindo, é preciso redobrar os cuidados e atenção em relação aos mesmos no intuito de mantê-los com o volume máximo de informações.

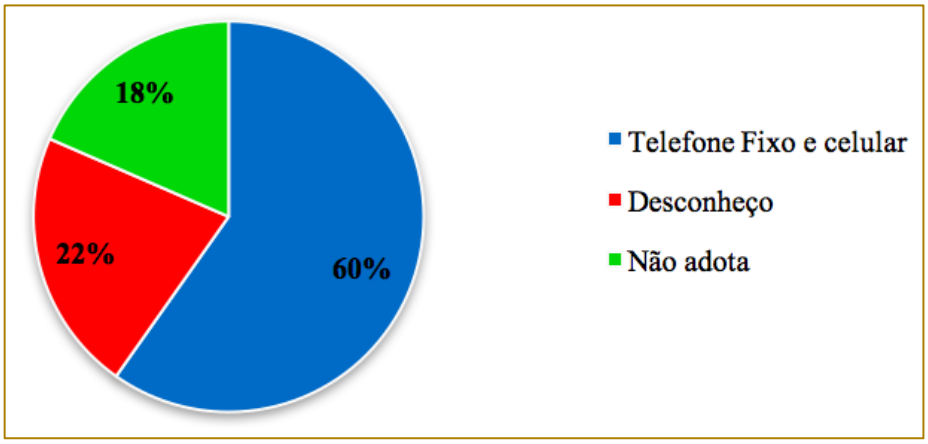
4.2 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO A TI DA EMPRESA SOLIMÕES.

O perfil dos clientes são necessários ser conhecidos para uma melhor descrição do tema em questão. A diversidade dos processos que a empresa possui, exigem que estes sejam realizados com ferramentas tanto para o meio interno, quanto para o meio externo, no caso o atendimento aos clientes por meio de recursos tecnológicos.

4.2.1 RECURSOS TECNOLÓGICOS UTILIZADOS PELA EMPRESA

Rezende e Abreu (2010, p. 64), "os sistemas de telecomunicações e seus respectivos recursos, também são parte integrante da Tecnologia da Informação, também são subsistemas especiais do Sistema de Informação global das empresas". Nesta visão, Francischetti et al, (2011, p. 04), destaca a relevância do *feedback* contínuo do cliente. Ao invés de esperar que o cliente demonstre seu descontentamento, o que muitas vezes pode não acontecer, a empresa deve se antecipar e ouvi-lo por meio da aplicação periódica da avaliação de sua satisfação. Neste contexto, a pesquisa buscou identificar como a empresa costuma manter contato com os seus clientes. O Gráfico 1 apresentará o resultado.

Gráfico 1: Meios de comunicação adotados para contato com cliente.



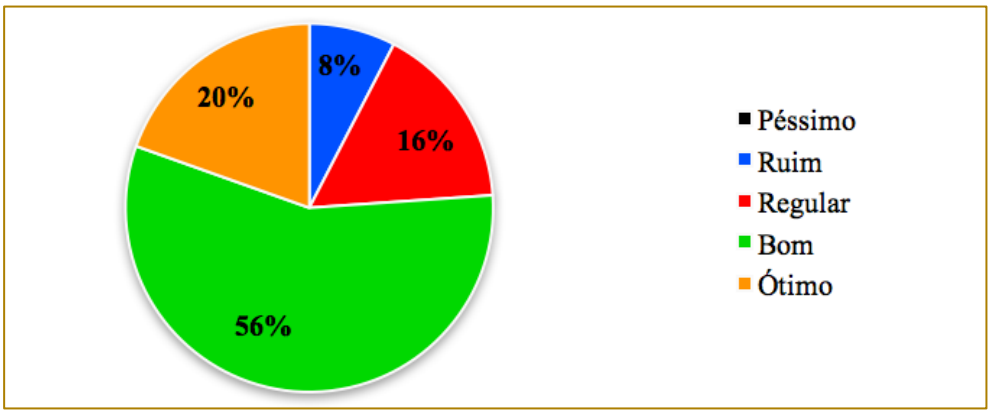
Fonte: Autoras (2017).

Foi constatado que 60% dos clientes receberam contato via telefone fixo e celular, enquanto que 22% afirmaram que desconhece os recursos e 18% afirmaram que a empresa não adota nenhum tipo de recurso. Percebe-se que os recursos tecnológicos que a empresa possui não estão sendo utilizados em sua potencialidade. Nota-se que há clientes que desconhecem o contato com os mesmos, talvez seja pela ausência de uma ação voltada em melhorar essa proximidade que aparece negativamente na pesquisa. Em relação ao desconhecimento de adoção de recursos conforme o resultado da análise, talvez seja pela falta de instrução de forma clara, ou pela falta de envolvimento dos encarregados desta tarefa com os objetivos da organização.

Segundo Costa et al. (2008, p. 03), "os clientes geralmente explicitam suas necessidades usando linguagem própria e de acordo com seus pontos de vista, os quais podem não ser facilmente captados mesmo por especialistas". E de acordo com Lima (2011, P. 02), atualmente, caminha-se para um ambiente em que o tempo é o recurso mais escasso e verdadeiramente não renovável. É perceptível que a empresa possui as ferramentas a seu favor, porém, precisa usá-las em seu máximo para garantir

uma excelente comunicação com os clientes. Mesmo com tais recursos não sendo utilizados como estratégia para a comunicação com o cliente de forma eficaz, a pesquisa buscou identificar como estes avaliam a comunicação com os mesmos por parte da empresa, conforme gráfico 2.

Gráfico 2: Avaliação da comunicação com cliente através dos recursos baseados em TI.



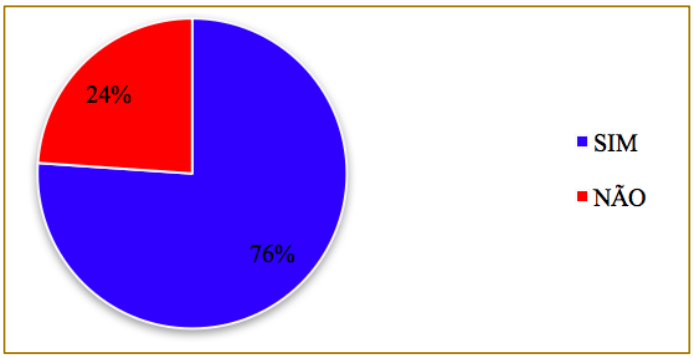
Fonte: Autoras (2017).

Constatou-se que a maioria com 56% dos respondentes, afirmaram que a comunicação está sendo muito boa, 8% uma comunicação ruim, 16% percebem uma comunicação regular, e 20% uma comunicação ótima. Tais resultados revelam que alguns clientes não estão sendo assistidos, e sentem a falta de tais contatos por parte da empresa para obter uma proximidade com a mesma. A atual pergunta foi aplicada aos 92 clientes, e não apenas aos 60% do gráfico anterior que identificaram os recursos de TI da empresa, uma vez que a pesquisa buscou identificar a percepção do cliente.

A TI por sua vez, é uma facilitadora para entender o pensamento e desejo dos clientes, bem como deixá-los satisfeitos. Independente do perfil do cliente, todos devem ser tratados com isonomia, isso deve estar inserido na missão da empresa, e todos devem ser ciente de tal objetivo. Segundo Rezende e Abreu, (2010, p. 84), "o cliente deve ser o ponto focal dos processos de negócio, por meio de pesquisas, serviços personalizados, contatos diretos e assimilação de seus desejos. A orientação geral para os negócios nas empresas deve vir dos clientes". As empresas devem aprofundar o conhecimento e a experiência no ciclo de vida de seus clientes, alimentando seu conhecimento, desde a pré-venda, permeando as fases de interação e, por fim, a tomada de decisões com base em seu comportamento. (BRANDAO, 2016, p. 1).

Neste contexto, a pesquisa buscou identificar se os recursos, sejam tecnológicos sejam humanos, da empresa estão satisfazendo o cliente no momento final da compra, tanto no balcão de pagamento, como na entrega final dos produtos, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3: Satisfação do cliente no atendimento final



Fonte: Autoras (2017)

Em resposta constatou-se que 76% estão satisfeito com o atendimento, mas que a empresa precisa melhorar na organização de alguns processos, como no momento da entrega dos produtos nas residências dos clientes, enquanto que 24% não estão satisfeitos, devido à demora na hora de efetuar o pagamento.

Isso demonstra que a empresa precisa realizar uma avaliação de como os recursos tecnológicos estão sendo utilizados, seja por meio dos recursos digitais, seja por meio dos recursos humanos.

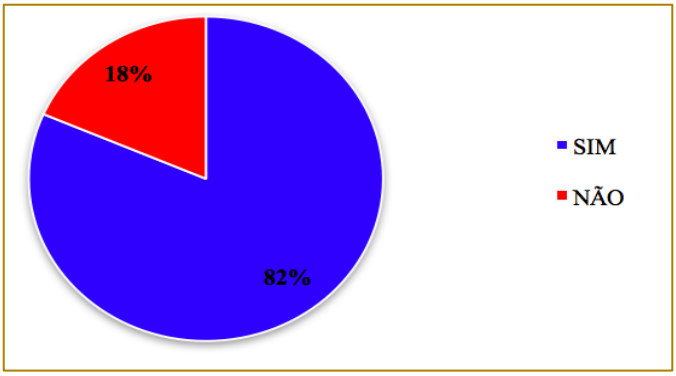
Identificar os processos e como são executados é umas das capacidades que os gestores precisam ter para que seja evitada insatisfação por parte dos clientes.

Neste contexto, Lima (2011, p. 01), corrobora que

as empresas não mais precisam de profissionais eminentemente técnicos, e sim, de pessoas voltadas para os processos de interpretação, elaboração e transformação [...], hoje, é preciso ter uma visão globalizada para atender a um consumidor exigente.

Assim, foi indagado aos clientes se a empresa vem melhorando na prestação de seus serviços por meio da venda de seus produtos nos últimos anos, conforme demonstra o gráfico 4 a seguir.

Gráfico 4: Melhoria da prestação de serviços (venda de produtos) nos últimos anos.



Fonte: Autoras (2017).

A pesquisa identificou que 82% dos clientes afirmaram que os serviços da empresa Solimões vêm melhorando a cada ano, mas precisa de organização em seus processos, enquanto que 18% disseram que não perceberam a melhoria dos serviços. Na opinião positiva, alguns clientes ressaltaram "que a empresa está crescendo, mas que precisa melhorar a organização em algumas tarefas tanto na hora do atendimento, como na hora da entrega final do produto".

Segundo Santos (2009, p. 03), em um ambiente corporativo, onde um grupo de pessoas percorre objetivos comuns, a necessidade de comunicação aumenta consideravelmente. Em uma corporação, existem barreiras culturais, sociais,

tecnológicas, geográficas, temporais, dentre outras, que dificultam as pessoas a se comunicarem, portanto um dos desafios de uma corporação é transpor essas barreiras.

Fica evidenciado no resultado que os clientes conseguem perceber os recursos tecnológicos que a empresa utiliza, e como estes em sua maioria estão satisfeitos com melhora do fluxo dos processos. Segundo Rezende e Abreu (2010, p. 33), muitas empresas ainda acreditam que o simples ato de informatizar a empresa, espalhando computadores e impressoras pelas unidades departamentais, ligando-os em rede e instalando sistemas aplicativos, possam organizar as mesmas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na organização pesquisada pôde-se constatar que os clientes da empresa identificaram os recursos tecnológicos. No entanto, ficou evidenciado que alguns destes recursos não são usados em seu máximo, para a comunicação com os clientes. Contudo, a qualidade dos serviços da empresa segundo os clientes, melhora a cada ano.

Mesmos com alguns desconfortos em relação a ausência de contato com os clientes, a empresa recebeu em sua maioria uma avaliação satisfatória dos clientes. Mas, alguns resultados mostram que a empresa precisa melhorar a comunicação com o cliente, de forma constante, ou seja, deixá-los satisfeito.

A Tecnologia da Informação deve, portanto, ser utilizada como um diferencial competitivo, como meios para criar estratégias, e para sobrevivência. Sem este suporte, os gestores estarão fadados à perda de clientes, por usar ferramentas obsoletas, pois a TI influência em todos os seus processos organizacionais.

Pode-se perceber também em alguns resultados que há uma ausência de satisfação em relação à comunicação mais eficiência junto ao cliente, principalmente na entrega final da mercadoria. Para tanto, é condição, a valorização do conhecimento de todos os envolvidos, seja no conhecimento científico, como no empírico dos colaboradores em relação ao uso da tecnologia da informação e suas mudanças, com o intuito de atender e satisfazer a necessidade do cliente de forma eficaz.

Desta forma, constatou-se que o objetivo geral desta pesquisa foi respondido, pois conseguiu-se identificar e avaliar se a empresa utiliza ferramenta baseadas em TI no processo de comunicação com seus clientes. E em relação aos objetivos específicos também foram respondidos, pois identificou-se que os clientes percebem as ferramentas tecnológicas que a empresa utiliza, mas não com todo o seu potencial.

REFERÊNCIAS

[1]. ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

[2]. BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada as Ciências Sociais. 6. ed. Florianópolis: UFSC, 2012.

[3]. BRANDAO, Marcelo. A importância da tecnologia no relacionamento com o cliente. 2016. Disponível em: < http://www.consumidormoderno.com.br/2016/06/20/importancia-da-tecnologia-no-relacionamento-com-o-cliente/>. Acesso em: 29 mai. 2017.

[4]. CALDWELL, R; TASCA, B. Clientes satisfeitos. São Paulo: Atlas, 1997.

[5]. COSTA, George Silva; NETO, José de Paula Barros; ALVES, Thaís da Costa Lago. Pesquisas de satisfação do cliente na construção civil e geração de valor em empreendimentos habitacionais. 2008. Trabalho apresentado ao XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_073_520_11965.pdf>. Acesso em: 20 out. 2015

[6]. DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

[7]. EXAME. Tecnologia é a grande aliada para fidelização de clientes na crise, aponta consultoria de Marketing. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/tecnologia-e-a-grande-aliada-para-fidelizacao-de-clientes-na-crise-aponta-consultoria-de-marketing-shtml/>. Acesso em: 29 mai. 2017.

[8]. FIGUEIREDO, Antônio Macena; SOUZA, Soraia Riva Goudinho. Como Elaborar Projetos,

Monografias, Dissertações e Teses. 2.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

[9]. FRANCISCHETTI, Leandro e tal. Aplicação de Avaliação da Satisfação do Cliente Contratante pela Empresa de Projeto. 2011. 2º. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO X Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios. Rio de Janeiro, RJ – Brasil. 2011. Disponível em: <http://www.iau.usp.br/ocs/index.php/sbqp2011/sbqp2011/paper/viewFile/303/217>. Acesso em: 20 out.2015.

[10]. GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atas, 2010.

[11]. JUNIOR, Ricardo Cestari. 3 Pilares que vão garantir a satisfação dos seus clientes. 2017. Disponível em: <http://blog.neoassist.com/3-pilares-satisfacao-clientes/>. Acesso em: 28 mai. 2017.

[12]. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

[13]. KOTLER, P. Administração de Marketing: A edição do novo milênio- Tradução Bazan Tecnologia e Linguística, revisão técnica Arão Sapiro -10.ed - São Paulo: Prentice Hall,2000.

[14]. LAS CASAS, Alexandre Luxe. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas S.A.,2006.

[15]. LIMA, Solange Moreira Dias de. O Perfil do Administrador do presente, face as Novas Tecnologias da Informação. 2011. Disponível em: <http://portal.ava.grupounis.edu.br/blog/administracao/2011/10/26/artigo-o-perfil-do administrador-do-presente-face-as-novas-tecnologias-da-informacao/>. Acesso em: 17 set. 2015.

[16]. MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[17]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da Metodologia Científica. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[18]. _____, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

[19]. MOUTELLA, Cristina. Fidelização de Clientes como diferencial Competitivo. 2007. Disponível em: <http://pecademissaoevatrabalhar.files.wordpress.com/2007/08/curso-fidelizacao.doc>. Acesso em: 29/10/2011.

[20]. O' BRIEN, James A. Sistema de informação e as decisões gerenciais na era da internet / James A. O'Brien: tradução Célio Knipel Moreira e Cid Kniper Moreira. 2 ed. São Paulo, 2004.

[21]. PITTER, Jorne Ricardo; ABICHT, Alexandre de Melo; CEOLIN, Alessandra Carla. Marketing de relacionamento: a percepção do cliente da souza cruz.2015. [ISSN 1982-6729]. Santa Cruz do Sul, v. 39, n. 67, p. 134-152, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/index>. Acesso em: 11 FEV. 2017.

[22]. REZENDE, Denis Alcides. ABREU, Aline França. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

[23]. SACILOTTI, Adaní Cusin. A importância da Tecnologia da Informação nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo exploratório na Região de Jundiaí. 2011 (Dissertação apresentada a Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP - Programa de Mestrado em Administração Campo Limpo Paulista – SP, 2011). Disponível em: <*www.faccamp.br/madm/Documentos/producao.../dissertacao.pdf*>. Acesso em: 10 abr. 2015.

[24]. SANTOS, Marco Antônio Carvalho. A Importância da TI nas Organizações. 2009. Disponível em:<http://www.baguete.com.br/artigos/636/marco-antonio-carvalho-dos santos/29/05/2009/a-importancia-da-ti-nas-organizacoes>. Acesso em: 27 maio 2015.

[25]. SANTOS, Rodrigo Gonçalves dos. Modelo Sistêmico e Integrado de Gestão de Processos: Uma Solução Tecnológica para Suporte à Administração de Processos de Compra e Consumo da Unioeste de Foz do Iguaçu. (Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: < *www.foz.unioeste.br/~geos/monografias/rodrigo.pdf*>. Acesso em: 04 mar. 2015.

[26]. STARTI. Bom relacionamento com o cliente: o que a tecnologia pode fazer por sua empresa. 2016. Disponível em: <http://www.starti.com.br/blog/bom-relacionamento-com-o-cliente-o-que-a-tecnologia-pode-fazer-por-sua-empresa/>. Acesso em: 28 mai. 2017.

[27]. WING, Michael J. Como falar com seus clientes: o que eles tem a contar a sua empresa quando você faz as perguntas certas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Capítulo 17

FATORES IMPULSIONADORES DE COMPETITIVIDADE NO AGRIBUSINESS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Darles Michel Assmann
Gabriela Cappellari
Ariosto Sparemberger
Luciano Zamberlan

Resumo: Este estudo analisa os fatores impulsionadores de competitividade das atividades dos produtores de leite e apresenta estratégias para melhorar a *performance* do setor. O estudo justifica-se principalmente pela relevância do tema e a carência de iniciativas, por parte do produtor, órgãos reguladores e entidades públicas. A metodologia utilizada consistiu de um procedimento estruturado em duas etapas: uma exploratória e outra descritiva. Os dados da pesquisa exploratória de natureza quantitativa foram coletados por meio da aplicação de um questionário para uma amostra 211 produtores e analisados estatisticamente. Na etapa descritiva, os dados predominantemente qualitativos foram obtidos por meio de entrevistas aos produtores e para o tratamento dos dados foi utilizado o método da análise de conteúdo. Os resultados mostraram que os principais fatores impulsionadores de competitividade estão relacionados com o processo de comercialização e de aquisição de matéria - prima, realização de atividades consorciadas, baixo custo de produção e qualidade do produto. As estratégias apresentadas estão relacionadas aos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

Palavras chave: Competitividade, Estratégia, Produção, Leite.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, atualmente, enfrentam um ambiente de turbulência e de constantes mudanças. No caso do agronegócio, um dos setores mais importantes e dinâmicos da economia brasileira, a forma como os empresários rurais estão se preparando para fazer frente a essa realidade é uma preocupação crescente e se torna necessário conhecer e entender o ambiente em que se está inserido na tentativa de tomar a melhor decisão, forçando uma rápida adaptação para estimular a produção (BRUM; MULLER, 2008).

A competitividade está acentuada entre as organizações e os gestores precisam ficar atentos, inovando produtos e processos. Para Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura setorial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, a infraestrutura, o sistema político-institucional e as características socioeconômicas dos mercados nacionais e internacionais.

É desafiador gerir um dos negócios complexos que a economia moderna criou: o *agribusiness*, no qual se vive um cenário de incertezas e de mudanças. Por isso, é importante buscar estratégias e técnicas de gestão para maximizar os lucros e manter-se na atividade.

A rentabilidade dos produtores rurais, porém, vem ficando cada vez mais comprometida pela queda nas margens de lucro, aumento constante nos custos de insumos, flutuações nos preços das commodities e alto custo de investimentos.

No Rio Grande do Sul, a pecuária leiteira se desenvolve e atinge bons resultados, mas ainda há um imenso potencial a ser realizado pelos produtores, principalmente na Região Noroeste, com vistas a tornar a atividade leiteira mais rentável e eficiente.

Neste sentido, o objetivo desde estudo foi analisar os fatores impulsionadores de competitividade das atividades dos produtores do leite e apresentar estratégias para melhorar a *performance* do sistema agroalimentar do leite.

O presente artigo está estruturado em quatro partes, além da introdução. Na primeira, apresenta-se a revisão bibliográfica. Na segunda parte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na investigação empírica. Logo após, a apresentação e análise dos resultados, e, por fim, as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996) abordam a competitividade vista como eficiência sendo definida pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores que os de seu concorrente, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, ou seja, pela capacidade da empresa de converter nas relações insumos-produtos com o máximo de rendimento e ao menor custo.

Na visão de Pettigrew e Whipp (1993) o desempenho competitivo depende de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Assim para se analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam. Coutinho e Ferraz (1995) explicam que o desempenho competitivo de uma empresa é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que podem ser subdivididos naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural pertinentes aos setores e, aos de natureza sistêmica, conforme Figura 1.

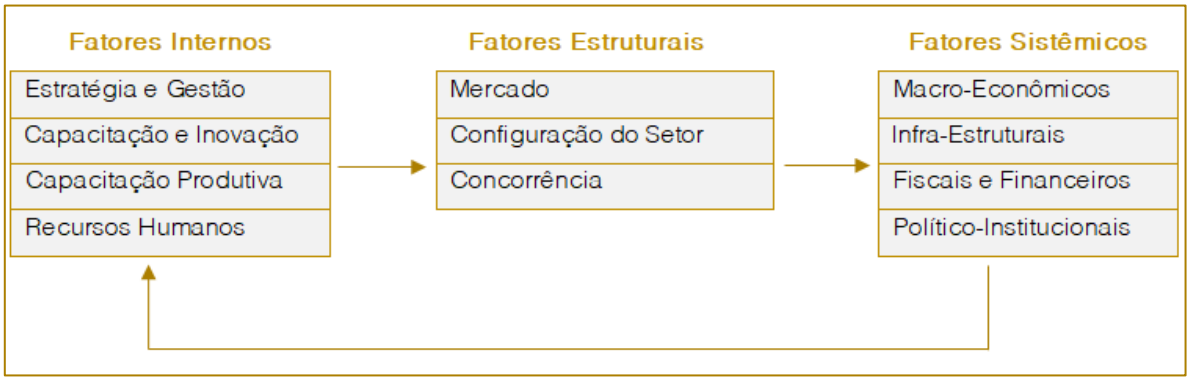
-Os fatores internos à empresa: são aqueles que estão sob a sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus competidores. Pode-se citar a capacitação tecnológica e produtiva; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; o conhecimento do mercado; a qualidade e a amplitude de serviços pós-venda; as relações privilegiadas com usuários e fornecedores.

-Os fatores estruturais: que, mesmo não sendo totalmente controlados pela firma, estão indiretamente sob sua área de influência. Fazem parte deste grupo: a) as características dos mercados consumidores-demanda e oferta; b) a configuração da empresa em que a empresa atua; c) a concorrência; d) tecnologia de produto; e) barreiras alfandegárias.

-Os fatores sistêmicos da competitividade: são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo. Podem ser de diversas

naturezas: a) macroeconômicos; b) político-institucionais; c) regulatórios; d) infraestruturais; e) sociais; f) referentes à dimensão regional; g) internacionais. Neste caso, a empresa é mera observadora do cenário para avaliar e adequar o posicionamento estratégico para ações futuras.

Figura 1: Fatores Determinantes da Competitividade



Fonte: adaptado de COUTINHO; FERRAZ (1995).

A competitividade está associada ao desenvolvimento e aplicabilidade das competências pessoais associadas às competências organizacionais próprias. Dutra (2001) aborda a existência de uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais e, por isso, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas. Na medida em que uma organização define sua estratégia competitiva, identifica aquelas que são as competências essenciais do negócio e também as competências que são necessárias a cada função e a capacidade de ação no mercado. Desta forma, essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas por uma organização, podendo-se, assim, ser gerado um círculo virtuoso.

Ainda, numa outra visão, as competências essenciais são percebidas por Lei, Hitt e Bettis (2001) como um conjunto central de insights de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para suportar, ao menos parcialmente, com os elementos do ambiente. Portanto, para esses autores, as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional estável, que faz com que evoluam e mudem seguidamente.

Uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências. As competências pertenceriam à organização, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso – competências denominadas essenciais são a alma de uma corporação (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Já na visão de Barney (1991), nem todos os recursos têm o potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para ter este potencial, o autor define que o recurso deve apresentar quatro atributos: deve ser valioso; deve ser raro entre os atuais e potenciais competidores da empresa; deve ser imperfeitamente imitável; e ausência de substitutos equivalentes estrategicamente para estes recursos, que devem ser raros e imperfeitamente imitáveis que não permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente.

2.2 O AGRIBUSINESS

O *agribusiness* não pode ser configurado como uma empresa ou setor isolado, mas sim como um sistema que está em sintonia com as variações do ambiente em que se insere. A configuração contemporânea de *agribusiness*, por essa razão, impõe novos desafios para o setor agroindustrial. Na concepção de Batalha (2001), o aumento da integração da produção de insumos, da

produção agropecuária, da agroindústria e da distribuição, bem como as constantes mudanças nos hábitos dos consumidores, torna cada vez mais complexa a gestão das unidades de produção pertencentes ao sistema agroindustrial.

Em uma tentativa de também explicar melhor o espectro e a dinâmica do *agribusiness*, Neves, Chaddad e Lazzarini (2000) destacam alguns elementos centrais que ajudam a elucidar a estrutura desse setor, quais sejam:

-Visão sistêmica: amplia-se o foco tradicional do setor agrícola para outros relacionados, como a indústria de insumos, processadores e distribuidores, com o propósito de atender às exigências dos consumidores finais;

-Foco de análise: envolve a clara definição de produto e mercado em análise, onde se realiza um corte "longitudinal" no *agribusiness*, descrevendo diversos sistemas referentes a produtos específicos (sistema da soja, do leite, da carne suína, etc.);

-Possibilidade de gerenciamento integrado: define que os sistemas agroindustriais são conjuntos de empresas inter-relacionadas, sendo, portanto, passíveis de gerenciamento. Um aspecto importante é a existência de fluxos ao longo do sistema, produzidos pelos produtos e serviços, pelas atividades financeiras, de promoções, de informações e de outras que transitam nos diferentes sentidos, seja do consumidor final para o setor de insumos, seja no sentido contrário;

-Foco analítico: caracteriza os sistemas agroindustriais como uma série de transações (T1, T2, T3...) que interligam setores específicos (indústrias de insumos, produção rural, agroindústria, etc);

-Análise comparada: pressupõe que não existe a "melhor" forma de organizar as transações no sistema. A análise comparada parte dos atributos das transações e oferece mecanismos alternativos para efetuar as transações;

-Inserção no ambiente institucional: a política do país deve ser considerada, pois ela é um aspecto institucional que afeta o *agribusiness* de forma ampla;

-Rapidez na adaptação: quanto mais rápido o sistema agroindustrial se adaptar à mudança, que sistematicamente cria ameaças e oportunidades, mais competitivas;

-Sub-recortes analíticos: com a intensa segmentação dos mercados consumidores, os sistemas tendem a desenvolver produtos específicos, de acordo com a exigência de cada segmento.

2.3 ESTRATÉGIAS

No entendimento de Mintzberg e Quinn (2001) as estratégias estabelecem quais são os caminhos, os programas de ação que devem ser seguidos para obter os objetivos definidos pela empresa. Já Kluyver e Pearce II (1999) afirmam que a estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos.

Thompson (2002) considera que a estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Eisenhardt (1999) afirma que a estratégia é o processo de tomada de decisão da empresa, reforçado pela sua intuição coletiva. Oliveira (1998) defende que o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente, e nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Já na concepção de Mintzberg e Quinn (2001) estratégia é o padrão que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em seu todo. Whittington (2002) defende que a estratégia é o processo racional de cálculos e análises, com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo. A finalidade é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização para uma postura singular e viável, com base nas competências e mudanças do ambiente. Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias também têm forte influência para os fatores internos e externos da empresa. Desta forma, Whittington (2002) ressalta que decisões objetivas e um bom planejamento

fazem diferença para o sucesso prolongado da empresa.

Uma organização pode ter várias alternativas estratégicas à sua disposição. O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Neste sentido, Oliveira (1998) propõe que, as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada NE Região Noroeste do Estado do Rio Grande do sul. O estudo, para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa, empregou-se um método estruturado em duas etapas: uma exploratória e outra descritiva (MALHOTRA, 2001; MATAR, 1997).

Na etapa exploratória, realizou-se um levantamento de informações a respeito do tema do estudo mediante pesquisa bibliográfica, artigos, dados e informações existentes nas instituições públicas da região.

Os dados primários, nesta etapa, envolveram um estudo quantitativo e a pesquisa obteve uma amostra não-probabilística de 211 produtores de leite, definidos por conveniência. Nesta etapa, o método utilizado na pesquisa quantitativa foi o *survey*, com a aplicação de questionário com perguntas fechadas, que possibilitaram a análise dos dados extraídos dos participantes da amostra. A tabulação dos dados quantitativos foi realizada com o auxílio do *software SPSS (Statistical Package the Social Scienses)*.

Na fase descritiva, por sua vez, o estudo focou uma abordagem predominantemente qualitativa. Esse método favorece a compreensão mais detalhada do contexto por meio da concepção das características situacionais apresentadas pelos sujeitos, na medida em que possibilita o pesquisador contato direto com o fenômeno em estudo.

Os dados qualitativos forma obtidos por meio de entrevistas em profundidade, aplicadas aos 211 produtores. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, facilitando a análise das informações. Para análise das entrevistas nesta etapa da pesquisa, utilizou-se do método análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS DAS PROPRIEDADES E O PERFIL DOS PRODUTORES DE LEITE

Do estudo consta que 71% dos respondentes possuem mais de 41 anos de idade, havendo uma forte tendência de envelhecimento dos produtores de leite, bem como verifica-se que há poucos jovens à frente dessa atividade. A produção leiteira é uma atividade geralmente desenvolvida pela família.

A maioria das propriedades, ou seja, 55% possuem mais de 17 hectares e apenas 12,8% dos respondentes possuem até nove hectares. Mais de 64% dos respondentes estão trabalhando na atividade de produção de leite de 11 a 30 anos. Evidencia-se que as propriedades são compostas por pequenos produtores. A pesquisa revela que 53% das propriedades rurais produtoras de leite possuem de 2 a 12 vacas, 34,12% de 13 a 23 e apenas 12,74% mais de 24 vacas na propriedade rural. A produção de litros de leite produzidos por propriedade, diariamente, varia de 11 a 1.500 litros, enquanto a média de leite/dia verificada é de 15,92 litros produzidos por animal.

Muitos dos produtores de leite entrevistados realizam outras atividades conciliadas a atividade leiteira, que se tornam um atributo de renda extra. Assim, a maioria dos respondentes (40%), tem a venda de grãos como outra fonte de renda. Tais grãos podem variar de soja, milho e outros. Seguindo 22% comercializam bovinos de corte como fonte de renda extr. Entram ainda nesta lista também a aposentaria (21%) em famílias produtoras e a produção de suínos para venda (17%).

Os produtores de leite investigados demonstram que a prática de outras atividades junto a atividade leiteira torna-se possível, e muitas vezes potenciais de sucesso para a propriedade. Um exemplo é a prática da criação de suínos de engorda, dos quais provem um grande volume de resíduos com potencial fertilizante, utilizados por produtores de leite na adubação de pastagens, proporcionando assim uma

diminuição nos custos de produção da propriedade. Ao mesmo tempo, é possível perceber que muitas propriedades possuem mais de uma fonte de renda extra, aumentando ainda mais seu potencial competitivo como propriedade agrícola.

4.2 FATORES IMPULSIONADORES DA COMPETITIVIDADE

Quando falamos em fatores potenciais que podem ser denominados de impulsionadores de competitividade, significa dizer que estamos falando de fatores que fazem uma empresa se manter e ao mesmo tempo crescer no mercado, somando assim uma vantagem competitiva para o empreendimento. Esses fatores podem mudar de empresa para empresa, dependo do setor de atuação, do tamanho do empreendimento, e outros quesitos.

Porter (1989) assevera que para se conseguir uma vantagem competitiva dentro do mercado, é necessário considerar as forças que determinam o grau de rentabilidade, uma vez que influenciam os preços, os custos e investimentos necessários para a continuidade de um projeto empreendedor. Assim, o potencial do comprador pode influenciar o custo e o valor do investimento e ao mesmo tempo o poder de negociação quando fornecedor pode definir o custo das matérias primas.

O mercado de commodities, ao qual se enquadra o leite como alimento da dieta humana, também é muito competitivo e desafiador, uma vez que, segundo Jank e Nassar (2000), os empreendimentos presentes no mercado de commodities não tem nenhum controle sobre preço de produto ou mesmo insumos, não possui margem alta sobre cada venda, necessita de alto giro de venda para sobreviver. Ao mesmo tempo o autor descreve alguns fatores que podem levar um empreendimento a ser competitivo neste setor: exploração de economias de escala e com alvo, ganhos com alta produtividade, inovação em processos, rápida adesão a tecnologias de sucesso, eficiência na logística e eficiência financeira.

Vários desses fatores descritos acima podem ser identificados dentre os produtores de leite da região investigada, conforme segue:

a) Busca pelo custo mais baixo de produção: os produtores buscam adquirir insumos de qualidade a preço baixo e investir em pastagens que tragam maior resultado de produtividade e tenham maior ciclo produtivo, escolhendo variedades de forrageiras que se adaptem à diversidade da região (96%). Essa iniciativa é descrita no trecho da entrevista abaixo:

"A gente sempre tenta diminuir o custo de tudo, mas sem perder a produtividade dos animais. Por isso aumentamos a quantidade de pastagens permanentes. São gramas que tem alto potencial de proteína e ao mesmo tempo não é necessário o replantio a cada ano. Já que não mandamos no preço do leite, temos que nos virar de outra maneira (Produtor 03)".

Outra forma para diminuir o custo das matérias-primas é a prática de compras coletivas, onde vários produtores, juntos realizam as compras (75%). Esta ideia de busca do baixo custo de produção também é abordada por Porter (1989), quando diz que reduzindo os custos pode fazer a empresa desenvolver um grande potencial competitivo no setor de atuação.

Cullmann et. al (2012) complementa dizendo que a eficiência de uma propriedade leiteira começa pelo controle das despesas e receitas, gerando lucro ou prejuízo. Em geral, o produtor de leite se preocupa muito com o preço do produto, e o preço não justifica sucesso ou fracasso de um negócio. O que interessa é o todo, custo em conjunto com o preço e renda, o que determinará o lucro propriamente dito da atividade em questão.

b) Comercialização: atualmente, há várias empresas de laticínios na região, situação que leva as indústrias a realizarem pagamentos pela quantidade de leite ofertada pelo produtor. Verificou-se que muitos produtores acabam fazendo "grupos" (84%), como são chamados pelos produtores as parcerias que em geral eles realizam. Nesses "grupos" os produtores participantes definem um local para armazenamento do leite, o que garante que, juntos, atinjam a cota de litragem especificada pela indústria de laticínios para receber uma diferenciação no preço do produto.

Portanto, a comercialização adequada do produto pode ajudar a ditar a competitividade de um empreendimento rural, sendo definido por Batalha (2001) que a comercialização é um dos fatores relacionados à competitividade. Assim, escolher para qual empresa vender o leite pode impulsionar a rentabilidade da produção e ao mesmo tempo

desenvolver a propriedade com possíveis benefícios ofertados pela empresa compradoras de leite.

c) Melhoramento genético e produtividade: de acordo com os entrevistados, o investimento em melhoramento genético nos rebanhos de vacas holandesas aumenta a produção de leite (78%). A inseminação artificial é outra alternativa utilizada pelos produtores para qualificar o rebanho das propriedades leiteiras (72%). As empresas compradoras de leite investem em parcerias, como por exemplo, empresas que comercializam sêmen de qualidade, disponibilizado para os produtores. Essa evolução afeta positivamente a produção e a qualidade do leite produzido.

Cullmann et. al (2012), neste sentido, descreve que a sustentabilidade da atividade leiteira depende de um apropriado sistema de criação de bezerras. Entretanto, por não proporcionar rentabilidade imediata ao produtor, está fase de criação muitas vezes é negligenciada. O principal objetivo da criação de bezerras é produzir animais de alta qualidade genética.

d) Qualidade do produto: as empresas compradoras de leite fazem o pagamento pelo litro de leite levando em consideração a qualidade do produto. A implantação desse método melhora a produção de leite e padroniza os processos produtivos da propriedade, profissionalizando a cadeia produtiva do leite (84%). Conforme relata o trecho da entrevista a seguir:

"Temos sala de ordenha, equipamentos novos de transmissão direta, resfriador a granel, lavamos tudo com água quente, e detergente. Foi um investimento muito alto que fizemos, mas era necessário, porque as empresas não queriam mais comprar nosso leite com o processo que tínhamos antes (Produtor 103)".

Zylbersztajn e Neves (2000), em sentido complementar, afirmam que muitos hábitos e padrões mudaram, sendo crescente a preocupação com a qualidade dos produtos. A valorização dos atributos que caracterizam certo produto são determinantes na decisão final do consumidor.

e) Tecnologia: um dos fatores impulsionadores para a melhoria da produtividade é a busca pela tecnologia e melhorias em equipamentos e implementos agrícolas. Essas podem ser observadas, conforme o estudo, tanto em propriedades pequenas como também em propriedades maiores. Esse avanço se dá, de um modo geral, devido à melhoria ao acesso ao crédito, que está facilitando os investimentos parcelados para os produtores (75%). No entanto, não somente as instituições bancárias e cooperativas de crédito são responsáveis por essa evolução, o governo também tem seu papel fundamental, já que vários programas de fomento são articulados, principalmente em nível federal.

Para Cullmann et al (2012) é necessário que a tecnologia disponível seja plenamente compreendida e utilizada de forma eficiente, garantindo a alimentação e o manejo adequado do rebanho, assim como o uso da capacidade máxima instalada e a obtenção de uma melhor rentabilidade na atividade leiteira.

f) Atividades consorciadas: os produtores, normalmente, produzem seu próprio plantel de novilhas; em geral, os machos são destinados à engorda, pois a segunda atividade mais expressiva que acompanha a produção leiteira é a produção de bovino de corte. A produção de grãos, para 30% das propriedades entrevistadas é uma atividade consorciada, já que a produção leiteira não exige áreas de grande extensão de terra o que possibilita àqueles produtores que possuem mais hectares desenvolverem a cultura de cereais. A terra é usada para produzir a maioria das matérias- primas utilizadas para a produção de leite, como pasto, feno e milho, além da água utilizada nos processos que é oriunda da própria propriedade.

Para Zylbersztajn & Neves (2000) é por meio do desenvolvimento de mais de uma atividade, com o uso de um sistema integrado de práticas de cultivo e criação animais que os produtores visam à complementaridade entre as atividades produtivas no âmbito rural.

g) Relações com a indústria: em razão da quantidade de indústrias que atuam na área láctea, é possível o produtor fazer escolhas para se beneficiar não somente do preço pago ao produto, mas também pelos serviços agregados oferecidos, tais como assistência técnica, desconto em compra de insumos em empresas vinculadas e participação em programas de incentivo (58%). As indústrias compradoras oferecem diferenciais competitivos como programas de incentivo e parcerias, em que o produtor pode adquirir ração, medicamentos, melhoramento genético

e equipamentos com preços diferenciados, podendo obter descontos feitos diretamente na nota do leite.

4.3 ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A *PERFORMANCE* COMPETITIVA DO SETOR

Nesta etapa do estudo apresentam-se algumas ideias e ações estratégicas que possam vir a auxiliar ou contribuir para com o desenvolvimento das propriedades produtoras de leite da região.

a) Ações voltadas aos fatores empresariais: que são fatores relacionados basicamente aos elementos internos da gestão na atividade produtiva do leite. Um bom sistema de gestão requer eficiência e eficácia em termos de planejamento, controle, coordenação e avaliação dos resultados. A partir das práticas de gestão conjunta, agrega-se mais valor ao produto final e melhorando o resultado econômico da atividade (PETERAF, 1993).

Por meio da gestão eficiente e de qualidade são identificados e eliminados gargalos, tais como problemas com a genética do rebanho, produtividade por animal e redução de custos, tendo em vista que o estudo identificou que a maioria dos produtores não desempenha nenhuma atividade relacionada à gestão estratégica da propriedade (85%). Essa prática de gestão profissionalizada precisa ser incorporada urgentemente. A dificuldade em desenvolver novos métodos de gestão está relacionada à cultura, onde as práticas socialmente adquiridas são transmitidas simbolicamente aos membros da mesma família por meio da linguagem, do modo de vida, ideias e valores.

As inovações decorrentes dos avanços tecnológicos e das novas práticas de manejo dos animais precisam ser acompanhadas e incorporadas pelos produtores, constituindo-se em condições indispensáveis para permanência na atividade, com certa garantia de sucesso e com certo grau de sustentabilidade.

b) Ações voltadas aos fatores estruturais: com vistas a disputar o mercado por melhores ganhos econômicos, aumentar a competitividade e o poder de barganha frente às indústrias que atuam no setor. Os produtores de leite precisam desenvolver ações em parcerias com os agentes formadores da cadeia produtiva do leite, verticalizando com estes suas ações para frente e para trás (PORTER, 1986).

O desenvolvimento conjunto de tecnologia ou aquisição compartilhada de insumos pode ter uma influencia poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo custos ou acentuando a diferenciação para o produtor e também para as indústrias compradoras de leite. A parceria com a indústria possibilita aos produtores a oferta de insumos de qualidade, certificações às propriedades, assistência técnica na propriedade rural, preços mais competitivos, melhoramento na genética dos animais, redução de custos de transações, apoio no processo de gestão e redução nos riscos de contaminação.

Para a indústria os benefícios estão relacionados à regularidade no fornecimento do leite, garantias na qualidade do produto, o retorno sobre os investimentos e a comercialização de produtos derivados lácteos de alta qualidade ao consumidor final.

A qualidade do produto recebido posiciona a indústria com atributos diferenciados no mercado. Assim, a fonte da vantagem competitiva se encontra nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pela indústria (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

c) Ações voltadas aos fatores sistêmicos: o incentivo à atividade produtiva do leite no município, via políticas públicas de financiamentos para pesquisas no setor, pode motivar os produtores a permanecer na atividade. O leite, sendo a atividade principal na propriedade e havendo concentração de competências, é possível obter melhores resultados econômicos, evitando principalmente o êxodo rural. Projetos e ações dessa natureza contribuem para o crescimento do setor e a profissionalização das propriedades. Programas de apoio à agricultura familiar são capazes de reverter fatores inibidores relacionados ao preço do produto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi analisar os fatores impulsionadores de competitividade das atividades dos produtores do leite e apresentar estratégias para melhorar a *performance* do sistema agroalimentar do leite.

Neste sentido, pode-se concluir que existem produtores de leite utilizando de maneira adequada e eficiente os recursos físicos e tecnológicos e, com isso, obtendo retorno financeiro. Porém, essa situação não foi verificada na maioria dos produtores. Estes ainda resistem em absorver e aplicar novas técnicas indispensáveis para o aumento da competitividade do setor.

Constatou-se, que a competitividade dos produtores está associada aos resultados que avaliam a qualidade do produto. Ou seja, quanto melhor forem os insumos utilizados na alimentação e o correto manejo dos animais, maior a lucratividade do produtor.

No entanto, vale salientar que o setor leiteiro da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, onde a pesquisa foi realizada, foi alvo, em mais de uma ocasião, de empresas que adicionavam produtos químicos (como a soda cáustica) no leite, adulterando o produto. Fatores estes externos, que impactaram diretamente o produtor.

A empresa rural, devido às suas características específicas, torna a gestão mais complexa e desafiadora. O produtor possui formação na prática, fundamentada em tradições empíricas repassadas pelas gerações anteriores, fator positivo para a produção, mas, em contrapartida, são muito conservadores.

Os produtores demonstram interesse em querer saber de bons resultados na propriedade, mas efetivamente não buscam meios para desenvolver a gestão. O principal obstáculo encontra-se na cultura do produtor, que privilegia a produção, esquecendo os aspectos gerencias de controle necessário para a busca de resultados mais significativos. Este diagnóstico deixa evidente que a construção e o desenvolvimento de estratégias no *agribusiness* quando bem executadas e gerenciadas, podem trazer resultados significativos para o setor, inclusive proporcionando maior competitividade e lucratividade para os agentes envolvidos no negócio.

Destaca-se neste estudo ainda, a importância do estímulo a políticas públicas que incentivem a maior autonomia na produção, exploração de tecnologias e fomento aos investimentos nacionais em P&D, altamente estratégicos para a competitividade, aprimoramento da *performance* e a promoção do desenvolvimento local e regional.

Em relação às limitações decorrentes desse estudo, tem-se o setor investigado que possui determinadas características. Logo, as conclusões obtidas não são generalizáveis e podem não ser completamente válidas para outros segmentos.

Com isso, recomendam-se novas pesquisas para aprofundar a compressão da temática. Pesquisas ampliando a amostra e setor de investigação. Isso permitirá eventual generalização das conclusões obtidas.

Outra sugestão que julga-se importante é a realização de estudos relacionados aos fatores sistêmicos e sua influência na *performance* do setor. A exploração de novos temas, à luz dos elementos aqui referenciados, poderá motivar estudos nos demais segmentos da cadeia produtiva do leite, a fim de aprofundar conhecimentos sobre processos de inovação no agronegócio brasileiro.

REFERÊNCIAS

[1]. BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

[2]. BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v.17,n.1,p. 99-120, 1991.

[3]. BATALHA, M. O. Gestão Agroindustrial. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. v.1 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

[4]. BRUM, A. Luis.; MULLER, P. K. Aspectos do agronegócio no Brasil. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

[5]. COUTINHO, G. L.; FERRAZ, C. João. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas, São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 3.ed, 1994.

[6]. CULLMANN, J. R. Et. al. **Gestão em pequenas propriedades leiteiras na região sudoeste do Paraná como estratégias para o**

desenvolvimento da atividade. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/30/2012_30_4966.pdf. Acesso em: 06 de junho de 2016.

[7]. DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

[8]. EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. Sloan Management Review, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.

[9]. FERRAZ,J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

[10]. JANK, M. S.; NASSAR, A. M. **Competitividade e globalização**. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

[11]. KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. Estratégia: uma visão executiva. São Paulo: Atlas, 1999.

[12]. LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicasmediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico.In: FLEURY, M. T. L.Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas, 2000.

[13]. MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

[14]. MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1997.

[15]. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

[16]. NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo: Pioneira, 2000.

[17]. OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

[18]. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

[19]. PETERAF, M. A. The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, v. 14, p. 179-191, 1993.

[20]. PETTIGREW, A.; WHIPP, R. Managing change for competitive success. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993

[21]. PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

[22]. _____. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 26º edição Rio de Janeiro. Elsevier,1989.

[23]. THOMPSON, A. A. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

[24]. VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, out./dez.2000.

[25]. WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

[26]. ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

Capítulo 18

CUSTO E LUCRATIVIDADE: UM LEVANTAMENTO DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS DE UMA MARCENARIA DA CIDADE DE SÃO BENTO/PB

Leandro Aparecido da Silva
Diego Ribeiro Marques
Salmo Batista Araújo
Tiago Douglas Cavalcante Carneiro

Resumo: Este trabalho foi elaborado com o objetivo de elaborar um sistema de custeio em uma marcenaria, apontando os custos por dois métodos, e demonstrando o percentual de lucratividade em ambos os métodos. Como a empresa é informal e os proprietários não fazem o controle de custos de forma correta, surgiu a necessidade de melhorar esse custeio. Assim foi possível pôr em prática o que foi visto na faculdade e ajudar essa empresa a continuar no mercado, pois através do controle de custeio é possível aumentar e lucros e diminuir os custos. O trabalho traz como sua problemática apontar se a empresa está tendo lucro para se manter no mercado e se poderá aumentar a lucratividade. Diante disso, tem como objetivo geral realizar estudos de custeio, seja ele por absorção ou departamentalização apontando a lucratividade de uma marcenaria sendo os específicos realizar o rateio dos custos seguindo o método de absorção, realizar o rateio dos custos seguindo o método de departamentalização e apontar o percentual de lucratividade da marcenaria. Trará em sua elaboração uma abordagem quantitativa e uma análise documental e baseia-se em obras de BRUNI, Adriano Leal, FAMÁ, Rubens e MARTINS, Eliseu. Assim, o estudo é de fundamental importância, pois traz informações necessárias para a continuidade. Além de servir como base para outros estudos que poderão vir a ser feitos em outras instituições.

Palavras chave: Custos, Lucratividade, Gerenciamento.

1 INTRODUÇÃO

A maneira pela qual qualquer empresa visa aumentar a lucratividade é diminuindo seus custos, porém para que tenha esse aumento de lucro é preciso fazer todo um estudo, identificando e corrigindo possíveis falhas, implantando uma nova filosofia a fim de melhorar os processos, bem como manter a qualidade do produto com a finalidade de agregar valor ao mesmo e ainda proporcionar a satisfação dos clientes.

Todos os setores produtivos necessitam calcular de forma equilibrada os seus custos e lucros. Dentre esses diversos setores, existe o setor moveleiro. Segundo o Centro Gestor de Inovação Moveleiro (2000) a indústria moveleira destaca-se pela junção de diversos processos produtivos, envolvendo distintos itens de matérias-primas e uma grande variedade de produtos acabados, podendo ainda ser segmentada, especialmente, em função dos itens em que os móveis são manufaturados (madeira, metal, mármore, acrílico e outros), assim conforme ao uso a que são designados (em particular, móveis para escritórios e residências). Com relação a aspectos mercadológicos e técnicos, as organizações, na maioria das vezes são especializadas e um ou mais tipos de móveis, como, por exemplo, de estofados, banheiro e cozinha, quarto e sala, dentre outros.

A procura por móveis, sob demanda, altera positivamente com o grau de renda da população e a conduta de alguns setores da economia, como individualmente na construção civil. A alta elasticidade-renda da demanda deixa o setor muito sensível às alterações conjunturais do mercado, sedo este um dos primeiros a sofrer com os efeitos de uma recessão. O consumo de móveis de maneira geral, situa-se de 1% a 2% da renda disponível das famílias brasileiras. Outras questões que influenciam a demanda são as alterações no estilo de vida das pessoas, os aspectos locais, o período de reposição, os investimentos em *marketing*, estes ainda muito baixo neste setor, entre outros (CENTRO GESTOR DE INOVAÇÃO MOVELEIRO, 2000).

Apesar do recesso de 8,7% em comparação com 2014. A indústria moveleira em 2015 produziu 463,4 milhões de peças. Esse valor equivale a 3,2% da fabricação mundial de móveis, que é comandada pela China com 44,1% da produção, seguido do bloco europeu de 28 países com 21,8%, e dos Estados Unidos da América com 9,8%. Mesmo com o ambiente econômico brasileiro desfavorável à produção nacional apresenta uma participação significativa no cenário mundial (EMOBILE, 2017).

A presente pesquisa possui como problemática apontar se a empresa está tendo lucro para manter-se no mercado e se poderá aumentar a lucratividade? Diante disso tem como objetivo geral realizar estudos de custeio, seja ele por absorção ou departamentalização, apontando a lucratividade de uma empresa do setor moveleiro. Tem-se ainda como objetivos específicos realizar o rateio dos custos seguindo o método de absorção, realizar o rateio dos custos seguindo o método de departamentalização e apontar o percentual de lucratividade da marcenaria.

Este estudo irá demonstrar os custos de cada produto por dois modelos de rateio que são eles: custeio por absorção e custeio por departamentalização. O custeio por absorção é o único aceito pelo fisco, porém não é o mais preciso, nele são observadas algumas etapas do processo, que no caso do trabalho, foi escolhida a mão de obra direta para alocar os custos indiretos de fabricação o CIF.

Já o custeio por departamentalização é mais complexo, porém bem mais preciso, pois é encontrado o centro de custo e só depois multiplicado para cada produto que passa pelos setores. Nesse caso, todos os produtos da empresa seguem o mesmo roteiro de fabricação, ou seja, todo e qualquer produto passa por todos os setores da fábrica.

Como é possível observar, há uma variação nos lucros de acordo com cada método de rateio, porém como a legislação vigente no Brasil só aceita o uso de apenas um, o custeio por absorção, o outro custeio, nesse caso, o por departamentalização, serve apenas como modelo comparativo. Porém, é nesse modelo que os custos são melhores rateados, ou seja, é demonstrado o custo real de cada produto ou serviço, bem como mostrará o percentual de lucratividade. Assim, mesmo não sendo aceito, é importante que seja sempre observado, para que haja o controle e possivelmente a comparação.

O trabalho também contém diversas tabelas que melhoram ainda mais o entendimento do leitor e serve como ferramenta de estudo para alunos e profissionais interessados, não apenas a classe contábil e sim todo empresário e/ou empreendedores, visto que

as empresas buscam cada vez mais a maximização dos lucros e a redução ou congelamento dos custos, porém ambos sofrem interferência do meio externo, não se tratando apenas do meio ambiente, mas também dos clientes, fornecedores, concorrência, crises financeiras e econômicas, essas por sua vez que atingem praticamente toda a população, visto que é um fator que não depende unicamente da empresa para ser resolvido e sim da parte que é responsável, nesse caso a classe política. Além disso, os fatores climáticos também interferem diretamente, uma vez que sem a matéria prima não haverá como produzir o produto, bem como os serviços que o profissional presta, pois o serviço pode não ser utilizado naquela região, então é necessário esse estudo, como forma de nortear a todos que o utilizem.

O presente trabalho detém-se a uma área que é, de certa forma, pouco explorada por contadores, pois é feito uma consultoria em uma marcenaria, para diferenciar custo, despesas para fazer um planejamento tributário.

2 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade teve início através da necessidade das pessoas controlarem o seu patrimônio, alguns autores relatam que na idade antiga os povos já faziam o uso da contabilidade para contar seus rebanhos, colheita e até mesmo bebidas, mesmo que de maneira rudimentar. A contabilidade de custos surgiu há muito tempo, mais precisamente após a Revolução Industrial.

A contabilidade de custos age diretamente no meio operacional, como é visto em livros, no chão da fábrica, buscando nos mínimos detalhes o que é prejuízo, desperdício, perda ou resíduos, sempre com o objetivo de maximizar os lucros, evidenciando o que está correto, errado e o que deve ser mudado, ou seja, esta fase da contabilidade coleta inúmeros dados, que logo em seguida transformam-se em relatórios que, por sua vez, trazem informações privilegiadas para a administração.

Para Bruni e Famá (2004) a contabilidade de custos é o método ordenado de utilizar o princípio da contabilidade geral para anotar os custos de operação em um negócio. Com isso, informações angariadas das intervenções e das vendas, a gestão pode utilizar os dados contábeis e financeiros para constituir os custos dentro da produção e distribuição, considerando os unitários ou totais, para um ou vários produtos fabricados ou até mesmo serviços prestados, além dos custos das outras várias funções dentro do negócio, alcançando uma operação racional, hábil e lucrativa.

A contabilidade de custos aponta o preço justo para ser cobrado em cada produto, ou serviço prestado, além de apontar o grau de lucratividade que o empresário poderá obter em cada produto. Vale ressaltar que o profissional contábil age como um orientador, nunca irá impor, pois esta finalidade está restrita apenas a quem é de direito, no caso o dono.

Nesse novo milênio onde o diferencial pode e vai fazer com que as empresas mantenham-se no mercado, a contabilidade de custos vem em uma grande crescente, as empresas já não podem mais existir sem que haja um controle rigoroso dos seus custos. O mercado da consultoria vem oferecendo serviços cada vez mais precisos e especializados, contadores atuam nessa área de forma eficaz.

Todavia, a contabilidade de custos não serve apenas para apurar o custo do produto, a mesma abrange todo o funcionamento das empresas, não só as empresas de indústrias e sim todos que oferecem produtos ou serviços, pois existe um leque de serviço prestado, e atuando em diversas áreas, seja ela do almoxarifado ao consumidor final, seja ela da compra de produtos para prestar serviço ao usuário do mesmo.

Esse serviço não é aplicado apenas às empresas com fins lucrativos, isso mesmo, parece uma surpresa, mas diariamente usa-se a contabilidade de custos sem que se perceba. As donas dos lares, fazem o uso comparando o preço entre dois produtos, é só observar quando se faz compras principalmente pela internet, sabe-se calcular o preço do produto juntamente com frete, pois o frete em alguns casos vai aumentar o preço do produto. Quando viaja-se e compara-se os preços da gasolina para saber em qual posto é mais vantajoso abastecer, faz-se o uso, principalmente no final do mês, pois analisa-se onde pode-se economizar um pouco mais.

Conforme Bruno e Famá (2004) o surgimento da contabilidade de custos surgiu da necessidade de se trabalhar com um volume maior de informações, sendo estas mais precisas, corroborando uma tomada de

decisão adequada após a chegada da Revolução Industrial. Antes da Revolução Industrial, a contabilidade de custos simplesmente não existia. Esses autores vêm falar justamente do nascimento da contabilidade de custos, pois foi, é, e sempre será algo presente e constante em nosso dia a dia, de forma direta ou indireta, mas sempre existirá, seja em uma simples análise ou em algum relatório mais complexo, ou bem como na comparação do rendimento de algo, no caso do custo benefício.

2.1 CUSTEIOS POR ABSORÇÃO

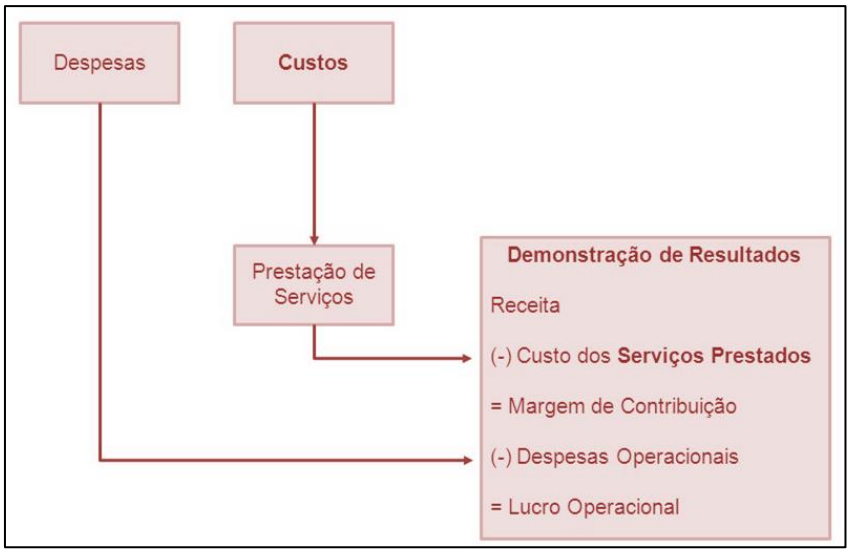
O custeio por absorção é feito de acordo com a quantidade de produtos produzidos, ou no caso de serviço, a quantidade de serviço prestado. Nesse sistema de custeio é feito o rateio dentro das normas aceitas pela contabilidade, da seguinte forma, pega-se o custo total do período e divide pela quantidade produzida no período.

Podem ser facialmente citadas algumas características desse método, tais como: englobar custos totais; ser o critério legal; necessitar de critérios de rateio e além dos resultados sofrerem influência direta do volume produzido. Dessa forma, todos os custos estão englobados, sejam eles diretos ou indiretos, fixos e/ou variáveis, porém não deve ser considerado para análises, pois apresenta distorções na distribuição dos custos entre os produtos ou serviços.

Conforme Martins (2001) o custeio por absorção é o técnica derivada do bom emprego dos princípios da contabilidade comumente aceitos. Incide na alocação de todos os custos relacionados a produção e aos bens preparados. Todos os gastos referentes ao esforço de produção são lançados para todos os produtos acabados. Outros discernimentos têm nascido através do tempo, porém este ainda é o mais difundido pela contabilidade financeira. Logo, utilizado tanto para fins de Demonstrações de Resultados como para Balanço Patrimonial na maioria dos países, além de sua utilização para Lucros Fiscais e Balanços.

Está expresso de maneira clara como deve ser feita a alocação dos custos, ou seja, tudo que está diretamente ligado à fabricação do produto deverá ser alocado utilizando o rateio por absorção, único princípio aceito, porém outros princípios poderão ser utilizados, mas apenas para se fazer comparativos para alguns controles.

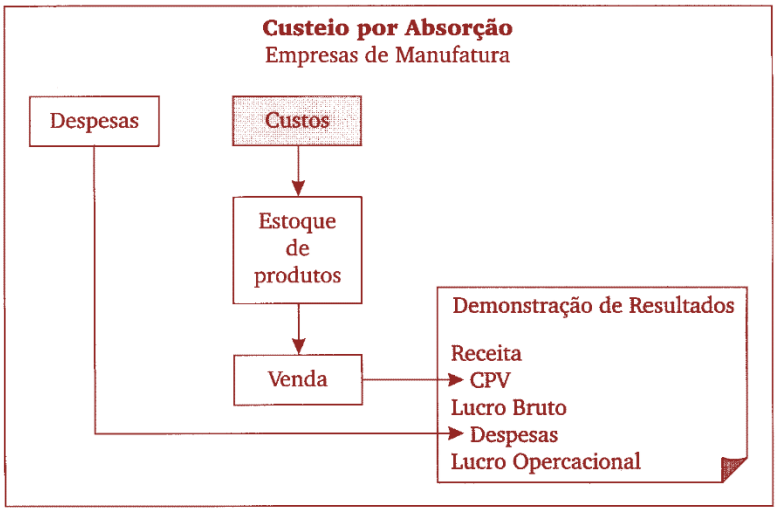
Figura 1 – Alocação de custos em empresas prestadoras de serviço



Fonte: Peralta (2016)

Pode-se visualizar como é a alocação dos custos em empresas prestadoras de serviço. Nesse caso, o custo é a prestação de serviço, bem diferente das empresas industriais.

Figura 2 - Alocação de custos em empresas industriais.



Fonte: Weisheimer (2016)

Em empresas industriais ou manufatureiras os custos estão alocados ao produto, na produção estoque e venda, uma esteira maior caso comparamos com as empresas prestadoras de serviço.

2.2 CUSTEIO VARIÁVEL

O custo variável está ligado diretamente ao produto, ou seja, somente irá ocorrer na elaboração de um produto. Além disso, tem na matéria prima um dos melhores exemplos de custo variável, pois ela é a base da elaboração dos produtos, mas também se enquadra neste custo todo o material de aviamento ou decoração que agregam valor ao produto final.

O custeio variável, como o próprio nome já diz, tem variantes, ou seja, tudo vai depender da quantidade produzida e até mesmo dos produtos que estão sendo produzidos, podendo ser diferentes de um concorrente que fabrica o mesmo produto, pois o maquinário e os fornecedores podem ser diferentes, a matéria prima é o principal custo variável, pois está diretamente ligado ao produto.

Para Bruni e Famá (2004) apesar de questionável conforme a visão das normas e princípios contábeis, o custeio variável admite relevante importância no diagnóstico de decisões referentes a custos e preços. Na prática do custo variável, somente gastos variáveis são analisados no processo de constituição dos custos dos produtos individuais. Despesas e custos indiretos são distribuídos de forma global versus os resultados.

De forma geral, o custo variável só existirá se o produto for fabricado ou se o serviço for prestado, não existe custeio variável sem que haja produção, diferentemente de um aluguel, que mesmo que a empresa não produza, esse deverá ser pago, assim como a mão de obra, um profissional que faz o uso de um veículo para se deslocar, mesmo que não atenda ninguém terá que arcar com os custos do veículo.

Conforme Pires (1988) os aspectos proeminentes que distinguem o custeio variável são:

- Método de registrar e relatar. O custeio variável é uma técnica de registrar, bem como de relatar custos.

- Custos variáveis são aplicados ao produto. Os dados de custo de produção variáveis são considerados custos do produto, estes são adequados ao produto conforme contas de inventário e tratados como custos quando o produto acabado é vendido. Custos de distribuição e venda são comumente atribuídos ao valor agregado do produto no momento, ou chegado o momento de venda, desta forma não são inseridos nos valores dos inventários.

- Separação dos custos em elementos fixos e variáveis. No custeamento direto todos os elementos de custos operacionais são destacados em partes fixas e variáveis e são identificados separadamente.

- Custos fixos são tratados como custos do período. Custos fixos (inserindo custos de produção) são contabilizados como custos do período, estes são tratados como despesas no período em que são incididos. Os custos fixos de fabricação não seguem as contas de inventário, estes são catalogados da mesma forma que os gastos de vendas e despesas administrativas.

Pires (1988) vem agregar e demonstrar outras maneiras de identificar os custos variáveis, apontando quatro tópicos especiais e os métodos de registrar, aplicação do custo variável ao produto, separar elementos fixos de variáveis e tratar os custos fixos apenas o do período.

2.3 CUSTEIO POR DEPARTAMENTALIZAÇÃO

O custeio por departamentalização é geralmente utilizado para alocar custos de um produto através das divisões setoriais, ou seja, o custo é atribuído a cada setor que o produto passa ou que o serviço é prestado, no caso das empresas prestadoras de serviços, geralmente nesses departamentos há um chefe ou alguém responsável, podendo ser um membro da equipe que atua diretamente na produção ou serviço.

Para Padoveze (2010) a departamentalização constitui em fazer uma abertura nas contas contábeis, por centro de despesas ou custos, fundamentalmente acompanhando o organograma hierárquico da organização. Portanto, todas essas despesas são colocadas inicialmente em cada centro de custo (setor ou departamento) e posteriormente são abreviadas para fins de exposição das demonstrações financeiras.

Padoveze (2010) vem acrescentar dizendo que deve ser feito de maneira hierárquica e utilizando os centros de custos, para que no final dê um resultado resumido e organizado. Esse custeio é mais preciso, nele é encontrado o centro de custo e feito todo o rateio, bem diferente dos outros tipos de custeio, porém não é aceito pelo fisco, obrigando aos usuários a adoção do custeio por absorção, pois nesse caso é o único aceito pela entidade fiscalizadora.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos deste trabalho classificam-se como uma pesquisa de abordagem quantitativa, permitindo uma comparação e análise entre os principais produtos que são fabricados em uma marcenaria, bem como a elaboração dos rateios nos custeios por departamentalização e/ou absorção, com a finalidade de descobrir os custos reais e o percentual de lucratividade de cada produto (HAIR JR, 2005).

O estudo foi feito através de visitas *in loco*, onde foram realizados estudos para encontrar os custos reais de fabricação. A empresa em questão que atende como o nome de Marcenaria São Bento, está localizada no Bairro São Bernardo, na Cidade de São Bento. A empresa é composta por dois sócios, onde um tem 60% de participação e o outro tem 40%, seguindo essa divisão para os lucros.

4 PESQUISA E RESULTADOS

Os Custos indiretos de fabricação serão alocados de acordo com a mão-de-obra, que nos quadros foi denominado de salários. Nessa etapa serão chamados quase todos os custos indiretos de Cif, a única exceção será a depreciação.

Os custos foram realizados de maneira separada atendendo ao pedido dos proprietários, pois os mesmos farão a utilização dessas informações para a formalização do preço de venda a partir desse estudo.

Tabela 1 - Custos do guarda roupa simples

Demonstrativos	Valores
Receita	R$ 3.300,00
Custos – Salários	R$ 423,24
Custos - Pro – labore	R$ 0.00
Custos - 13º salário	R$ 0,00
Custos – Férias	R$ 0,00
Custos – FGTS	R$ 0,00
Custos – Aluguel	R$ 78,96
Custos – Energia	R$ 13,16
Custos – Matéria prima	R$ 1.240,00
Custos – Parafusos	R$ 10,00
Custos – Corrediças	R$ 72,00
Custos – Puxador	R$ 18,00
Custos – Dobradiça	R$ 24,00
Custos – Fita de borda	R$ 10,00
Custos – cola	R$ 2,00
Custos – Cif	R$ 55,28
Despesa com depreciação	R$ 21,45
Despesa com água	R$ 10,00
Despesa com frete	R$ 30,00
Total dos custos e despesas	R$ 2.048,09
Lucro líquido	R$ 1.251,91

Fonte: Elaborado pelo autor

O estudo apontou de maneira completa e de fácil entendimento as despesas e receitas do guarda roupas simples utilizando o método de absorção, e após fazer o confronto entre ambas verificou-se que a marcenaria está tendo um lucro de R$ 1.251,91 (Um mil duzentos e cinquenta e um reais e noventa e um), com uma margem de lucro que chega a 37,94%.

Ao realizar a pesquisa e confrontar as receitas e despesas verificou-se que a marcenaria está tendo um lucro de R$ 594,30 (Quinhentos e noventa e quatro reais e trinta centavo). Nesse caso mesmo havendo uma mão de obra maior o lucro é relativamente baixo se comparado ao outro produto, pois a margem de lucro é de apenas 16,06%, ou seja, menos da metade do outro produto.

Ao realizar os rateios é podido observar que esse móvel é o que rende menos lucro, sendo R$ 357, 29 (Trezentos e cinquenta e sete reais e vinte e nove centavos. Esse, sem dúvida alguma, é o produto que tem o menor percentual de lucratividade, chegando a ser mais de 2 vezes menos lucrativo que o primeiro produto, pois sua margem de lucro é de apenas 11,91%.

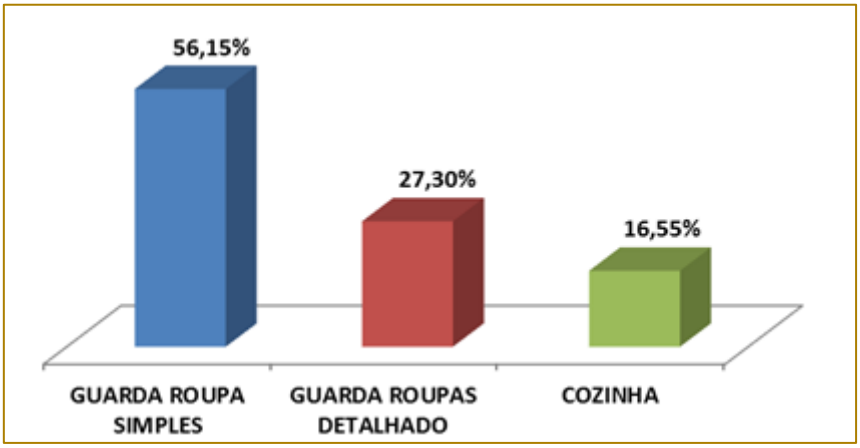
O estudo apontou, de maneira prática e completa as despesas e receitas de cada um dos móveis produzidos na marcenaria, após fazer o confronto entre os três produtos verificou-se que a empresa está tendo um lucro de R$ 2.203,50 (Dois mil duzentos e três reais e cinquenta centavos), que corresponde a apenas 22,04%, bem abaixo do que a receita indica que é os 30%, que cobrem as despesas e geram um possível lucro. Como é possível observar no gráfico abaixo.

O custeio por departamentalização é mais preciso que o custeio por absorção, porém menos utilizado, pois não é aceito pelas leis vigentes no Brasil, dessa forma o custeio por

departamentalização serve apenas como parâmetro de avaliação, usado para comparar com os custos obtidos pelo custeio por absorção. Os custos indiretos foram rateados de acordo com a mão de obra.

Nesse tipo de custeio, os custos e despesas são melhores alocados a cada produto, sendo percebida rapidamente a alteração, o guarda roupa simples teve uma redução de - 0,45% se comparado ao custeio por absorção, já o guarda roupas detalhado e a cozinha tiveram um aumento chegando a ser 0,20% e 0,25% respectivamente. Caso seja feito o confronto verá que o custeio por departamentalização é mais preciso.

Gráfico 1 - Percentual de Lucratividade

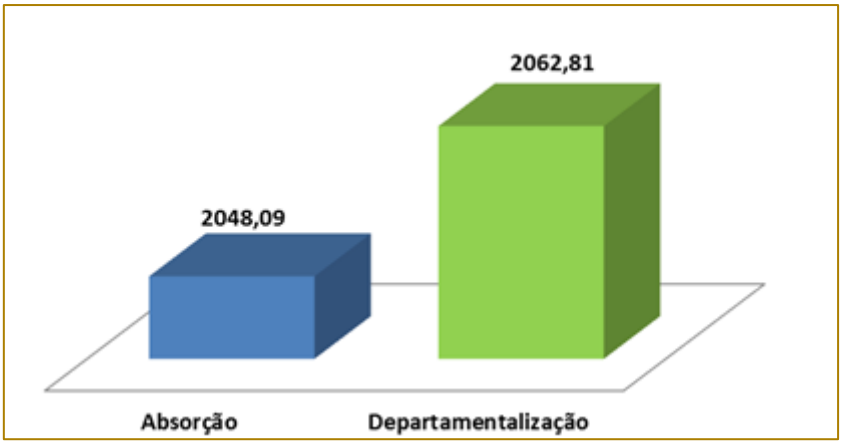


Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico acima mostra o percentual de lucratividade de cada produto, demonstrando assim, que produto é mais vantajoso produzir. Entretanto, vale salientar que esse percentual é bem diferente do custeio por absorção, pois no custeio por departamentalização todos os custos indiretos são alocados de acordo com o centro de custo.

Após realizar os rateios dos produtos por dois métodos, foi possível elaborar gráficos comparativos, pois através dos mesmos é mais fácil a visualização, bem como o entendimento dos custos por ambos os métodos, ajudando assim todos que venham utilizar esse trabalho como parâmetro ou como material de estudo para outros fins.

Gráfico 2 - Guarda Roupa Simples



Fonte: Elaborado pelo autor

É possível ver que no custeio por departamentalização o produto acima teve um

aumento em seus custos se comparado ao método de absorção, devido ao método de rateio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os custos são de fundamental importância para as empresas, pois através dos mesmos, as empresas poderão aumentar a sua lucratividade e diminuir os gastos. Sabendo de tudo isso, as empresas poderão vislumbrar um bom futuro, seguindo o princípio da continuidade. Conhecer os custos é muito importante, porém, para conhecê-los, é preciso saber diferenciar e alocar cada custo obedecendo às regras e às leis da contabilidade.

Após realizar os sistemas de custeio e observar os percentuais de lucratividade, é possível demonstrar e fazer o confronto entre os produtos, Assim, é visto que o custeio por departamentalização é mais preciso, podendo aumentar e/ou diminuir a lucratividade dos produtos, porém o custeio por absorção é o único aceito pelas leis vigentes no Brasil.

O mais importante do trabalho foi comprovar algo que já era sabido pelos sócios: a marcenaria está tendo lucro. Porém os mesmos não tinham ideia que o guarda roupas simples era o que mais gerava lucros para empresa, demonstrando que nem sempre o de maior valor é o mais rentável, nesse caso o produto em questão mostra que produtos com menores valores podem render mais, tudo depende do percentual de lucratividade.

Seguindo essas informações, caso a marcenaria venha a produzir dois guarda roupas simples os sócios já terão lucrado mais e em menos tempo, podendo ser feito até um terceiro produto para agregar ainda mais valor, porém o mais importante é saber realmente o valor que será lucrado, dessa maneira poderá dar algum desconto ou aumentar o preço, caso haja a necessidade.

Os empresários se beneficiarão da pesquisa, realizando e providenciando a fabricação de novos produtos, porém já solicitaram ao pesquisador que realize um outro estudo de custeio para saber de fato o valor que poderá ser cobrado pelo produto, bem como se o percentual de lucratividade estará dentro dos percentuais desejados pelos mesmos.

Enfim, através do estudo foi possível demonstrar que o guarda roupas simples foi o que apresentou o maior percentual de lucratividade, como guarda roupas com detalhes sendo o segundo mais lucrativo e a cozinha foi a que menos rendeu lucros percentualmente, lembrando que esse último item é o que demanda maior esforço e tempo por parte da empresa.

Seria interessante aplicar a análise utilizada nesse estudo em outras empresas de setores distintos, que não fosse ligadas ao setor moveleiro, ou até mesmo a uma outra empresa do setor moveleiro que utilize técnicas e métodos de produção diferentes dos utilizados pela empresa em estudo.

A aplicação de outras ferramentas de custos poderia apresentar um resultado diferente do proposto nessa pesquisa, trazendo à tona novas variáveis que podem ter sidos suprimidas na pesquisa em questão. Contudo, a pesquisa atingiu o seu objetivo corroborando com uma melhor demonstração mais precisa dos custos referentes a produção da empresa em questão.

REFERÊNCIAS

[1]. BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. Gestão de custos e formação de preços. São Paulo: Atlas, 2004.

[2]. CENTRO GESTOR DE INOVAÇÃO MOVELEIRO (Bento Gonçalves/RS). Características Gerais do Setor Moveleiro. 2000. Disponível em: <http://www.cgimoveis.com.br/tecnologia/caracteristicas-gerais-do-setor-moveleiro>. Acesso em: 26 jun. 2016.

[3]. EMOBILE (Brasil). Relatório Brasil Móveis 2016 aponta dados do setor moveleiro: Queda nas vendas domésticas de móveis reflete na produção das indústrias brasileiras que não conseguem apostar na exportação. 2017. Disponível em: <http://www.emobile.com.br/site/industria/brasil-moveis-2016-dados-setor-moveleiro/>. Acesso em: 15 maio 2017.

[4]. HAIR JR., Joseph F et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[5]. MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 8. Ed. São Paulo: atlas, 2001.

[6]. PADOVEZE, Clóvis Luís. Manual de Contabilidade Introdutório e Intermediária. 7ed. São Paulo: Atlas 2010

[7]. PERALTA, Mauro Marinho. Formação de preços de venda. 2016. Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/10328388/>. Acesso em: 14 out. 2016.

[8]. PIRES, Luís Gonzaga Barbosa. Sistema de custeamento: o custeio direto. Revista Brasileira de Contabilidade, n°64, 1988.

[9]. WEISHEIMER, Alexandre. Desafios e Benefício da implementação do custeio integrado a contabilidade. 2016. Disponível em: <http://blog.cigam.com.br/desafios-e-beneficios-da-implementacao-do-custeio-integrado-a-contabilidade/>. Acesso em 15 out. 2016.

Capítulo 19

PESQUISA-AÇÃO APLICADA AO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO

Ceyça Lia Palerosi Borges

Resumo: A relação entre a teoria e a prática é sem dúvida alvo de debate entre os educadores, que por sua vez mostram-se preocupados com a adoção de novos métodos que proporcionem um aprendizado que resulte em uma ação efetiva e transformadora. O dinâmico e competitivo ambiente organizacional, traz ainda mais desafios ao Administrador, que deve ser capacitado e capaz de lidar com as exigências do mercado. Com este ensaio busca-se discutir a pesquisa-ação como uma prática pedagógica mediadora do processo de ensino-aprendizagem em administração. A proposta em discussão apresenta, dessa forma, a pesquisa-ação e suas possibilidades de articulação entre ação e reflexão na formação de administradores. A revisão teórica feita evidência que o profissional considerado competente no novo modelo de gestão do trabalho, no qual se insere o Administrador, é definido como sendo não apenas aquele que reúne conhecimentos e habilidades para atuar profissionalmente, mas aquele que sabe resolver questões inesperadas, inerentes às funções que desempenha. É nesta direção que este ensaio aponta a pesquisa-ação como uma das alternativas metodológicas que pode contribuir para promover um sujeito agente de produções de mudanças, que possibilita novas construções e reconfigurações necessárias em um ambiente competitivo e inovador. A pesquisa-ação, portanto, pode ser vista como processo de reflexão-ação que interfere na constituição do sujeito crítico e reflexivo.

Palavras Chave: Pesquisa-ação; Metodologia de ensino; Administração de Empresas.

1. INTRODUÇÃO

A articulação entre teoria e prática é certamente um dos maiores desafios enfrentados por professores nas diversas áreas do conhecimento. No caso específico da administração, a construção do conhecimento é uma preocupação dos educadores, principalmente no momento atual que vivemos em que as tomadas de decisões têm que ser rápidas decorrentes ao dinamismo do ambiente organizacional. Neste sentido, o administrador vive um momento de grandes desafios, o que exige um novo perfil desse profissional, que deve ser capacitado, capaz de lidar com um mercado dinâmico e competitivo.

Nada mais oportuno, portanto, do que trazer o conceito de pesquisa-ação para o debate teoria x prática na formação do administrador. A pesquisa-ação é uma modalidade de pesquisa que se caracteriza por incorporar a ação como uma de suas dimensões sem, contudo, abandonar a reflexão. Dessa forma, pólos considerados opostos, como prática e pensamento, articulam-se neste tipo de investigação que pressupõe a intervenção e a transformação social.

Este ensaio visa discutir a pesquisa-ação como uma prática pedagógica mediadora do processo de ensino-aprendizagem em administração, possibilitando a articulação entre ação e reflexão na formação de administradores.

Pode-se afirmar que a tarefa da pesquisa-ação não é descrever o mundo como ele é, mas sim fazer perceber suas diferentes possibilidades em decorrência do contexto apresentado, habilitando o indivíduo à reflexão, à desconstrução e à reconstrução, acompanhando o movimento dinâmico e dialético do ambiente organizacional. Assim, este método merece ser discutido devido ao seu potencial para a contribuição no processo de ensino-aprendizagem, possibilitando ao aluno não somente se ater a teoria, mas também a oportunidade de colocar em prática o conteúdo por ele aprendido.

O processo da aprendizagem pressupõe uma necessidade de transformação daqueles que estão envolvidos, sejam eles educadores, coordenadores ou alunos. Não há como negar que na relação professor/aluno há uma estreita ligação, implicando em uma prática social construída.

Para cumprir o objetivo aqui proposto, faz-se necessário uma incursão inicial sobre o contexto atual do ensino e pesquisa em administração, bem como algumas reflexões sobre este cenário. Em seguida, apresenta-se um resgate teórico sobre pesquisa-ação e a sua aplicabilidade no processo de ensino-aprendizagem, para finalmente propor uma agenda de pesquisa que sinaliza para as possibilidades de se adotar a pesquisa-ação como mediador pedagógico e de produção do conhecimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENSINO-APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO: REFLEXÕES SOBRE A FORMAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR BRASILEIRO

Da antiguidade aos dias atuais, a discussão sobre o conhecimento encontra-se no seio do dilema que atormenta o sujeito cognoscível. Em momentos históricos distintos, possibilidades e impasses foram e são estabelecidos acerca do conhecimento e da infinidade de aportes teóricos e metodológicos capazes de apreender a realidade.

Desde os primórdios da discussão que envolve o conhecimento, uma das questões mais instigantes diz respeito à relação desse conhecimento com a objetividade, com a chamada prática. No campo da educação não foi diferente e a crise do paradigma da ciência moderna, que atinge hoje as diferentes áreas do conhecimento, perpassa também o discurso e as práticas pedagógicas que constroem e constituem o cotidiano educacional das instituições de ensino.

Assim, após duzentos anos de fidelidade ao paradigma da ciência moderna, da relação entre sujeito e objeto e das leis e métodos que caracterizavam o positivismo, emergem em meados do século XIX as ciências humanas e sociais. Este momento histórico coincide com o questionamento da possibilidade de apreensão do objeto pelo sujeito. Por seu turno, no campo fértil da revolução social que iniciada na Europa se estende por todo o mundo ocidental, desenvolvem-se as ciências humanas e sociais.

A partir do século XX há o desenvolvimento mais acentuado desse campo científico humano e social, de forma que passa a "enfrentar sem resolver as questões fundamentais da relação entre sujeito e

objeto, entre teoria e prática" (MIRANDA e RESENDE, 2006). Para estas autoras, o positivismo foi o grande responsável por essa ruptura e pela apropriação de métodos e técnicas das ciências naturais para as ciências humanas e sociais.

No Brasil, historicamente o ensino, desde a educação básica até a educação superior, se caracteriza por aulas expositivas como a única forma de transmissão de conhecimento e a realização de provas como a única forma de avaliação e verificação da aprendizagem, (PARENTE ET AL, 2009).

Neste cenário educacional, o debate científico sobre a necessidade de explicação causal nas ciências humanas e sociais é fértil e atual e mostra a interferência positivista e funcionalista nestes campos do saber. A atualidade do tema se revela nas possibilidades apresentadas de alternativas e propostas de intervenção no campo social, destacando-se entre elas a pesquisa-ação. Se as ciências humanas e sociais emergem na história recente do conhecimento, a história do curso de administração é mais recente ainda, especialmente no Brasil.

A origem do curso remete ao período de industrialização nos Estados Unidos no fim do século XIX com a criação da Wharton School em 1881 (CFA, 2010). No Brasil, entretanto, o primeiro curso só foi ofertado em 1952, no governo de Getúlio Vargas, com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) pela Fundação Getúlio Vargas.

O fato é que as mudanças ocorridas no mundo do trabalho também influenciaram na formação de um novo perfil de administrador. Estas condições sociais, econômicas e tecnológicas que estabeleceram as motivações e condições para a criação dos cursos de Administração, foram consistentes com um determinado período histórico brasileiro (industrialização), e se configuraram, ao longo do tempo, em novas condições (pós-industriais).

A indústria clássica, baseada no modelo taylorista/fordista, sofre a partir dos anos oitenta, profundas transformações nos processos produtivos e, consequentemente nas formas de organização do trabalho. Além disso, no caso brasileiro, por exemplo, terceirizações, demissões, e redução de salários foram alguns mecanismos implantados na indústria, objetivando estabelecer melhoria de competitividade, produtividade, agilidade e racionalização de custos.

Não obstante, o processo de desenvolvimento tecnológico, as chamadas novas tecnologias permitiram ampliar e transformar a capacidade produtiva, proporcionando mudanças profundas no mundo do trabalho. Assim um novo padrão de acumulação capitalista, denominado flexível procura tornar-se hegemônico. Impõe à força de trabalho do Brasil novas exigências a partir daqueles anos implantando a chamada gestão por competências.

A gestão por competências requer trabalhadores flexíveis para lidar com mudanças no processo produtivo, enfrentar imprevistos e serem passíveis de transferência de uma função para outra dentro da empresa, requerendo-se para tanto, a polivalência e a constante atualização educacional.

Neste contexto, o tradicional modelo mecanicista que influenciava as práticas de ensino aplicadas nas escolas sofre adequações, necessárias para a nova realidade organizacional. Surge então, a Escola Moderna, defendida por Ferrer & Guardia (1912), propondo que o ensino deixe de ser pautado na memorização e repetição e passa a ser visto como um meio de emancipação popular e propagação das idéias libertárias. Neste modelo não há espaço para a competição e nem para a coação, a construção do espírito crítico é um exercício coletivo, no qual a aprendizagem prática torna-se de fundamental relevância. Esta seria uma alternativa ao adestramento feito pelo ensino orientado pelas diretrizes da pedagogia tradicional.

Nesta nova proposta pedagógica, Cornacchione Jr. e Dias (2012) definem que o papel do professor muda para o de facilitador de um processo no qual o aluno adquire um papel mais participativo e autônomo

Desta forma, para que haja uma prática de ensino que não se apresente, ou se torne, dissociada da teoria, é preciso que se constitua uma pedagogia crítica que contraponha às premissas da pedagogia burocrática. Para que isto ocorra de fato, no intuito de que o saber acumulado do professor seja transmitido ao aluno, de modo que este, o internalize com autonomia para que ele mesmo possa eleger aquilo que lhe é importante, faz-se necessário a constituição de uma prática pautada na Autogestão e

Autonomia do indivíduo (TRAGTENBERG, 1988,). Neste sentido, Silva (2004) afirma que, sob a ótica da pedagogia libertária, a relação professor-aluno deve ser construída na interação do mestre com as certezas e dúvidas do discípulo, num diálogo fundado na negociação, e não na imposição.

Em Administração, especificamente, as práticas de ensino vêm adotando diferentes metodologias de ensino e aprendizado para que os alunos estejam preparados para a realidade organizacional do mundo contemporâneo. Técnicas de simulação da realidade organizacional têm sido adotadas com certa frequência nas aulas das mais diferentes disciplinas. Essas simulações são feitas em diversos formatos, sejam jogos de empresas, estudos de caso, e, até mesmo, por meio da construção de modelos organizacionais e aplicação dos mesmos.

Este tipo de metodologia tem sido utilizado amplamente no interior das salas de aula por possibilitar aos alunos o aprendizado proveniente de processos nos quais eles próprios são atores na construção do conhecimento, de modo que o resultado final não é o mais importante, mas sim o exercício de planejamento e tomada de decisões (BARÇANTE & PINTO, 2003).

É importante que os alunos de administração tenham uma visão sistêmica da organização. Este pensamento sistêmico, segundo afirma Senge (1990), é um conjunto de conhecimentos e ferramentas que contribuem para o esclarecimento de padrões como um todo, de modo que os envolvidos consigam enxergar novas possibilidades de modificação efetiva daquilo que precisa melhorar.

Para tanto, o autor sugere como alternativas metodológicas cinco disciplinas denominadas: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Grupo e Pensamento Sistêmico. Estas disciplinas formam um conjunto de programas permanentes de estudo e práticas de aprendizagem, que contribui para a modificação do indivíduo envolvido neste processo, pois ele irá adquirir novas habilidades, conhecimentos e experiências sobre si mesmo, influenciando diretamente o seu desempenho.

As atividades de estágio curricular e extra-curricular, bem como atuação em empresas juniores também são alternativas metodológicas que vêm sendo utilizadas nos cursos de formação de administradores. Segundo afirmam Rosas e Sauaia (2006), estas alternativas traduzem uma exigência do Ministério da Educação (MEC). Esta exigência esta fundamentada na existência de atividades que integrem teoria e prática nos projetos pedagógicos institucionais dos cursos de graduação em Administração.

A participação dos alunos em Empresas Juniores (EJ) pode se dar por meio do envolvimento direto com a estruturação e funcionamento da EJ, ou também como consultor júnior na realização de projetos. Este envolvimento é muito importante, pois prepara os alunos para colocar em prática as teorias aprendidas em sala de aula que serão de suma importância para sua vida profissional. São uma forma de capacitar os alunos em formação para que tenham uma visão crítica da vivência organizacional, de modo que possa desenvolver capacidades técnicas relacionadas à tomada de decisão, criatividade na identificação e resolução de problemas, com visão ética e humanística, em atendimento às demandas da sociedade.

Por outro lado, as incubadoras tecnológicas também são métodos de ensino em Administração que são utilizados por muitas Instituições de ensino. Incubadora, para Bermudez (2000), é o termo utilizado para descrever grupos de negócios de alta tecnologia que oferecem facilidades físicas, rede de conhecimentos pessoais, consultorias e apoios que pode tornar possível o empreendedorismo.

Assim, esses diferentes métodos de ensino objetivam ampliar o conjunto de fatores que determinam a competência do sujeito, isto é, além dos conteúdos teóricos, é preciso o desenvolvimento de habilidades (saber fazer), de valores éticos e políticos e de uma sensibilidade emocional, que permitam ao sujeito mobilizar esse conjunto de recursos na solução de situações complexas, envolvendo reflexões sobre questões técnicas, políticas, sociais, psicológicas e éticas, propiciando o questionamento reconstrutivo proposto por, (DEMO, 2007). Desta maneira oportuniza segundo Parente et al (2009), formar a consciência crítica e o contestamento próprio, fazendo do questionamento o caminho de mudança.

Pelo exposto, nota-se que o profissional competente no novo modelo de gestão do trabalho, no qual se insere o Administrador, deve reunir diversos requisitos e habilidades.

É definido como sendo não apenas aquele que reúne conhecimentos e habilidades para atuar profissionalmente, mas aquele que sabe resolver questões inesperadas, inerentes às funções que desempenha.

Assim, é importante repensar os métodos utilizados visando um aprendizado prático no Curso de Administração, entretanto, para pensar em teoria e prática integradas e complementares, surge a necessidade de pensar em ações transformadoras (NETO & DINIZ 2016).

2.2 PESQUISA-AÇÃO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para entender as origens da pesquisa-ação toma-se como ponto de partida a visão de Lewin. Dickens e Watkins (1999), declaram que "50 anos depois que Kurt Lewin propôs a idéia de pesquisa ação, o termo permanece uma espécie de 'guarda-chuva' para abrigar várias atividades que pretendem promover mudança no grupo, seja nas organizações ou nos demais segmentos da sociedade". A pesquisa ação para Lewin, se consistiu num ciclo de análise, fato achado, concepção, planejamento, execução e mais fato-achado ou avaliação. E então, uma repetição deste círculo inteiro de atividades, realmente uma espiral de tais círculos.

A partir da definição de Lewin várias outras subsequentes denotam que outros autores mudaram a definição original para enfatizar aspectos diferentes do processo de pesquisa ação. Cunningham (1993, p. 4), destaca o aprendizado no relacionamento de longo prazo do investigador com um problema. Argyris e Schon, (1991, p. 86) destacam que as intervenções são uma manipulação experimental e a resolução do problema é a meta. Elden e Chisholm (1993) focalizam-se na adaptação de sistemas e na habilidade para inovar. No entanto, a maioria dos investigadores de ação concorda que pesquisa-ação consiste em ciclos de planejamento, ação, reflexão ou avaliação, e mais adiante ação.

Corroborando, Sankaran et al (2007), acreditam que a pesquisa-ação é mais do que um conjunto de técnicas ou de uma abordagem de pesquisa rigorosa e relevante, é uma maneira de pensar, uma atitude, onde pesquisadores de ação compartilham algumas características em comum. Eles tendem a serem pessoas flexíveis, abertas a novas experiências e capazes de mudanças, participativas e colaborativas, igualitárias, que questionam e apreciam o processo de produção de resultados.

Como um ciclo interativo de identificação de problema, diagnóstico, planejamento, intervenção e avaliação dos resultados da ação para poder aprender e planejar intervenções posteriores a pesquisa-ação, a pesquisa-ação possibilita a união da teoria e prática através de uma investigação auto-reflexiva para aprimorar a prática (CASSELL ET AL, 2006). É bastante interessante a forma com que os autores colocam a importância de ligar teoria e prática, pois a maioria dos trabalhos científicos traz teorias, pressuposições, que não são testadas na prática. Elas não são aplicadas e ficam somente na teoria. A pesquisa ação vem para mostrar que é possível que a teoria abstrata tenha consequências práticas.

Lindgren *et al.* (2004) caracterizam a pesquisa-ação como sendo um método intervencionista que permite ao pesquisador testar hipóteses sobre o fenômeno de interesse implementando e acessando as mudanças no cenário real. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador assume a responsabilidade não apenas de assistir os atores envolvidos através da geração de conhecimento, mas também da aplicação deste conhecimento produzindo uma ação efetiva.

Neste sentido, a pesquisa-ação permite a análise de um problema ou de uma situação, dando oportunidade para que o professor possa agir diretamente na causa, além de fazer avaliação de seus próprios métodos (THIOLLENT & COLETTE ,2014; ENGEL, 2000).

Nota-se a amplitude do campo de utilização da pesquisa-ação. Ela é o estudo de leis gerais e o diagnóstico de situações específicas. Ela é usada para descrever processos de intervenção nas organizações e também no desenvolvimento do aprendizado (HUXHAM & VANGEN, 2003).

A pesquisa-ação pode ser classificada em cinco categorias: *pesquisa-ação experimental*, com uma epistemologia objetiva, uma ontologia realista e monismo metodológico; *pesquisa-ação indutiva*, com descrições a partir de padrões subjetivos, onde os atores organizacionais dão sentido ao mundo; ainda possui características positivistas; faz um diagnóstico interpretativo;

pesquisa-ação participativa, onde as pessoas que estão sendo investigadas participam ativamente de todo o processo de pesquisa; *pesquisa participativa*, onde a participação das pessoas em um processo de pesquisa democrático deriva da teoria crítica; afirma que fatores sócio-culturais influenciam a experiência; expressa compromissos ontológicos e epistemológicos da teoria crítica; idéia de construção social; migração do modernismo para o pós-modernismo; *pesquisa ação desconstrutiva*, que possui a idéia de reconstrução; a linguagem representa a realidade; ajuda as pessoas a pensar e refletir. Percebe-se, assim, a importância da definição ontológica e epistemológica da pesquisa, pois é a partir disso que toda a pesquisa será conduzida e terá ou não validade (CASSELL ET AL , 2006).

No que tange ao processo de ensino e aprendizagem, com a metodologia da pesquisa ação, a *práxis* permite que os conhecimentos teóricos sejam vivenciados e exercitados na prática, o que Marx remete à transformação material da realidade. Porém, o processo de aprendizagem, dominante ainda hoje no ensino tradicional, está baseado na assimilação de conhecimentos. Nesse processo o conteúdo que está sendo assimilado se acumula em um estoque, através de aulas expositivas, palestras e leituras, as quais alimentam o estoque de conhecimento. Ou seja, através destas atividades, o conteúdo é depositado na mente dos estudantes, onde deve ficar estocado nos registros de suas memórias para ser acessado posteriormente quando solicitado.

Neste modelo de aprendizado, o conhecimento acumulado tende a ser perdido gradativamente, ou pela obsolescência ou pelas próprias limitações cerebrais, ou seja, pelo esquecimento. O conhecimento na sua forma pronta é perecível. Estocá-lo é custoso e não garante a sua disponibilidade e, mesmo se estiver disponível, pode não ser mais necessário no momento em que for solicitado, (FIGUEIREDO et al., 2001).

Com o modelo de ensino tradicional, não se consegue valorizar o nível do entendimento pré-existente do aluno (NETO & DINIZ, 2016). Caso isso acontecesse, a partir daí, novos conhecimentos seriam agregados, estimulando a busca por novas informações, associada ao desenvolvimento de habilidades e aprendizagem crítica (Neto & Diniz, 2016), sem ignorar o conhecimento individual.

Nos cursos de administração, o papel do docente é capacitar os alunos para poderem atuar como executivos, gestores e empreendedores no mercado. Com isso questiona-se se existe a possibilidade deste conhecimento ser completo sem a união da teoria e a prática? Apesar da aproximação existente entre a academia e o mundo empresarial, ainda observa-se a dificuldade dos professores em utilizar metodologias que permitam nas diferentes disciplinas o exercício e vivências práticas do aprendizado teórico.

Neste sentido, a pesquisa-ação como uma metodologia de ensino e aprendizagem em administração seria uma alternativa para a construção do conhecimento dos futuros administradores.

2.3 PESQUISA-AÇÃO E O PROCESSO DE ENSINO- APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO

A construção do conhecimento, aspecto fundamental na tarefa dos educadores se assemelha aos princípios da pesquisa-ação, de produzir conhecimento prático que seja útil para as tarefas e objetivos das pessoas, (DEHLER & EDMONDS, 2006).

A pesquisa-ação no contexto educacional é considerada um processo gratificante que aborda a capacidade de professores para examinar cuidadosamente os seus próprios sentimentos e pensamentos que fundamentam suas ações. Também visa capacitar os estudantes a desenvolver sua consciência de todos os elementos dentro de um contexto particular, bem como as limitações pessoais que impedem uma mudança real (KOUTSELINI, 2008). Considerando o ensino da administração como processo de aprendizagem prática, é necessário ter em vista o resultado dessa aprendizagem no desempenho das próprias organizações (PEREIRA & LIMA, 2016).

Por não se tratar de ser um método único, a pesquisa-ação é uma abordagem estratégica para produção de conhecimento, integrando um vasto conjunto de métodos e abordagens metodológicas em modos específicos para criar uma nova compreensão para os participantes e pesquisadores através da resolução de problemas práticos, proporcionando o controle da solução de seus problemas de maneira democrática

sobre sua própria situação (LEVIN & MARTIN, 2007).

A pesquisa realizada por Pereira e Lima (2016) na qual investigam a importância da relação teoria e prática sob a ótica dos estudantes do curso de Administração na Universidade do Estado da Bahia, demonstra a preocupação de formar administradores competentes. Questiona-se nesta pesquisa, se seria possível uma formação completa sem a prática vivenciada durante a graduação, uma vez que o ensino da administração como processo de aprendizagem prática, é necessário ter em vista o resultado dessa aprendizagem no desempenho das próprias organizações (PEREIRA & LIMA, 2016).

Neste contexto, a aprendizagem participativa mediante a metodologia da pesquisa-ação proporciona habilidades, consciência, compreensão e por sua vez, uma gestão no trabalho atuante, consciente e dinâmica, provocada pela reflexão crítica e ação. Através da pesquisa-ação, os alunos tornam-se construtores de conhecimento e assumem os papéis de questionadores e transformadores de suas ações, aprendem a falar por si mesmos e a contar e interpretar as suas próprias histórias (FRIEDMAN & ROGERS, 2009)

O trabalho desenvolvido na metodologia da pesquisa-ação é fundamentalmente uma tarefa de descobrir e ou reconhecer o que sabemos, é o ato de nomear o que sabemos, o que na educação formal, este ato é mais frequentemente exercido por escrito (LEVIN & MARTIN,2007).

Para Heron (1996, p. 205), "é a linguagem que nos permite simbolizar nossas experiências pessoais". A escrita acadêmica é uma forma de conectar a literatura, os pensamentos dos outros, com as nossas próprias descobertas. É no ambiente acadêmico que testamos a nossa experiência com base na teoria, e é a linguagem que vai trazer uma nova consciência (e questões) para os outros. Assim, a prática de pesquisa-ação proporciona a reflexão e a adequação da utilização da língua, captando e aprofundando a compreensão no processo de aprendizagem (HERON, 1996).

Levin e Martin (2007), enfatizam que os processos de pesquisa-ação requerem habilidades de planejamento interativo que assumem uma capacidade de pensar e agir no momento, independente de instrutores. Além disso, um objetivo essencial da pesquisa-ação consiste em resolver problemas práticos. A prática da educação de adultos é concentrar os alunos em problemas reais, tais como os programas de planejamento, decorrentes de soluções para as questões sociais, ou trabalhando dentro de organizações para implementar a mudança.

Portanto, o processo de ensino aprendizagem não pode ser tratado como algo isolado, utilizando unicamente o espaço da sala de aula. Faz-se necessário que o trabalho educacional transcenda os muros da escola como praticas educativas que enlace o contexto social do aprendiz, proporcionando-lhe condições que possibilite o desenvolvimento da capacidade de "criar um conjunto, tendo em vista o conjunto social que está inserido, como por exemplo, o mercado empresarial.

A exemplo da utilização da pesquisa ação no contexto educacional em administração encontramos nos estudos de Koutselini (2008), onde dezesseis professores de três pré-escolas públicas primárias de Chipre, um inspetor e dois diretores participaram voluntariamente do estudo, que lhes foi proposto como um projeto que visa reforçar a capacidade dos professores para antecipar os "problemas" em sua escolas por meio de pesquisa-ação. Na conclusão deste trabalho, todos os envolvidos passaram por uma transformação, bem como uma evolução dos seus conceitos envolvendo currículo, ensino e aprendizagem.

Em cursos a distância de Gestão Administrativa e em programas de doutorado em administração, a pesquisa-ação também foi utilizada como metodologia de ensino e aprendizado, descritos nos estudos Sankaran et al (2007), no qual relatam a pesquisa-ação como metodologia de ensino e aprendizado, confirmando a eficácia do método para a construção de um aprendizado efetivo com significados significativos para a ação. Neste sentido, o professor envolvido, juntamente com um grupo de alunos, desenvolve anotações e reflexões que possibilitaram transformar o conhecimento tácito adquirido na disciplina, de forma explícita, propiciando a sua socialização no meio científico.

Deste modo, compartilha-se das idéias de Franco (2005, p.483) em que a pesquisa-ação mostra-se uma pesquisa “eminentemente pedagógica, dentro da perspectiva de ser o exercício pedagógico configurado como uma ação que cientificista a prática educativa, a

partir de princípios éticos que visualizam a contínua formação e emancipação de todos os sujeitos da prática".

Nesta perspectiva, é possível perceber que as instituições de ensino superior estão focando a disponibilização de recursos para o desenvolvimento de competências, habilidades e tecnologias, que possibilitem aos alunos a inserção no mercado de trabalho, hoje tão competitivo, dando suporte para a obtenção de um sucesso profissional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho verificou-se a relação da pesquisa ação com a aprendizagem em administração, de maneira que a utilização da pesquisa ação como uma metodologia de ensino aprendizado pôde proporcionar a construção do conhecimento que seja aplicado as práticas organizacionais.

Diante das mudanças estabelecidas no mundo do trabalho, intensificaram-se as necessidades de um aprendizado que gere resultados efetivos. Neste sentido, a exigência de novos modelos de ensino no sistema de educação se fortalece, propondo alterações metodológicas objetivando favorecer o desenvolvimento do indivíduo, proporcionando aos aprendizes, ações resultem em novas práticas necessárias ao ambiente dinâmico, competitivo e criativo em que se encontra o mercado de trabalho.

O ambiente organizacional também exige de seus profissionais reflexões diárias de suas práticas, sendo necessário para tanto, administradores que estejam preparados para esse novo contexto de desconstruções, resignificados e novas construções mediante as exigências no mundo dos negócios. Essas novas habilidades resultam num sujeito ativo, mais apto e seguro de atitudes transformadoras.

Neste contexto a pesquisa ação surge como uma metodologia de ensino aprendizado que prepara o aluno para que seja capaz de utilizar o conhecimento para enfrentar criativamente os problemas que ocorrem no contexto organizacional. Ela proporciona que os alunos aprendam através da compreensão de sua experiência de vida. O papel do professor passa a ser de um monitor que guia o seu aprendiz no processo de aprendizado.

É um grande desafio ensinar e aprender sobre organizações e gestão nas instituições brasileiras dispersas em um país com tantas diferenças e oscilações financeiras. A academia deve estar pronta para responder ao que a sociedade espera dela,não se limitando a solucionar as velhas questões e sim apta e a frente de preparar os cidadãos as novas situações em que eles se encontram. Neste sentido, através do método da pesquisa ação, a construção do conhecimento é edificada à medida que aciona o mecanismo da reflexão proporcionando o raciocínio e ações para as questões levantadas, produzindo um conhecimento prático que será utilizado em suas práticas organizacionais. O ambiente de cooperação e confiança mútua, o comprometimento com o grupo e com a ação, e o questionamento são elementos da aprendizagem na ação que favorecem essa indução.

A pesquisa ação como metodologia de ensino e aprendizado em administração, permite o uso de ferramentas para a construção do conhecimento, possibilitando ao aluno a oportunidade através da reflexão de suas experiências, interpretá-las e avançar através da reflexão crítica, no desenvolvimento de novas concepções e habilidades frutos do processo de aprendizado.

Acredita-se que este trabalho tenha contribuído para elucidar as possibilidades de aplicação da pesquisa-ação enquanto elemento mediador do processo de ensino-aprendizagem e promotor das práticas pedagógicas a ele associadas. A pesquisa-ação, portanto, pode ser vista como processo de reflexão-ação que interfere na constituição do sujeito crítico e reflexivo.

Indo um pouco além, a lição aprendida a partir da produção deste ensaio permitiu a proposição de uma agenda ou programa de pesquisa-ação de longo prazo no âmbito dos cursos de graduação e programas de pós-graduação em administração. Não se tem intenção de propor qualquer fórmula mágica para a mediação do processo de ensino-aprendizagem em administração, apenas sugerir uma forma de organização das atividades de pesquisa de modo a estimular a formação crítico-reflexiva por parte de jovens administradores e pesquisadores brasileiros.

REFERÊNCIAS

[1]. ALENCAR, E. Introdução a metodologia de pesquisa social. Lavras: FLA/FAEPE, 1999.ARGYRIS, C.;

[2]. SCHON, D. Participatory Action Research and Action Science Compared. In: WHYTE, F. Participatory Action Research. Newbury Park: Sage, 1991.BARBIER, René. A pesquisa-ação. Trad. Lucie Didio. Brasília: Plano Editora, 2002.

[3]. BARÇANTE, Luiz C. & PINTO, F. C. Jogos de Negócios: Revolucionando o aprendizado nas empresas. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

[4]. BENHABIB, S. Models of public space: Hannah Arendt, the Liberal tradition, and Jürgen Habermas. In: CALHOUN, C. (Ed.). Habermas and the public sphere. 4. ed. Massachusetts: The MIT Press, 1996. p. 73-98.

[5]. BERMUDEZ, L. A. Empreendedorismo na universidade,2000.

[6]. BIDO, D.S.; GHOBRIL, A.N.; NASSIF, V.M.J. É possível integrar a teoria à prática no contexto de sala de aula de aula? uma resposta através da pesquisa-ação em um curso de administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXIX, 2005, Brasília-DF. Anais...Brasília: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

[7]. CASSEL, J., HUFFAKER, D., TVERSKY, D. & FERRIMAN, K. The Language of Online Leadership: Gender and Youth Engagement on the Internet. Developmental Psychology 42 (3), 436-449, 2006.

[8]. CAVALCANTI, M.C. e MOITA LOPES, L.P. Implementação de Pesquisa na Sala de Aula e línguas no Contexto Brasileiro. In: Trabalhos em Lingüística Aplicada, vol.17, Campinas: UNICAMP, 1991.

[9]. CFA – Conselho Federal de Administração. História da implantação do curso de administração no Brasil. Disponível em: http://www.cfa.org.br/html/f_prof/f_prof_hica.html. Acesso em: 29 jan. 2010.

[10]. CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

[11]. COOMBS, G.; ELDEN, M. Introduction to the special issue: problem-based learning as social inquiry: PBL and management education. Journal of Management Education, v. 28, n. 5, p. 523-535, 2004

[12]. CORNACCHIONE JR., Edgard B. Fidelity and Game-based Technology in Management Education. BAR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, art. 2, pp. 147-167, Apr./June 2012.

[13]. CUNNINGHAM, J. B. Action Research and Organizational Development. Westport, CT: Praeger, 1993.

[14]. DEHLER, G. E.; EDMONDS, R. K. Using Action Research to Connect Practice to Learning: A Course Project for Working Management Students. Journal of Management Education, 2006.

[15]. DEMO, Pedro. Educar pela pesquisa. 8. ed. Campinas: Autores Associados, 2007.

[16]. DICKENS, L.; WATKINS, K. Action research: Rethinking Lewin Management Learning. Thousand Oaks; Jun 1999; Geographic Names – US

[17]. ELDEN, M. & CHISHOLM, R. Emerging Varieties of Action Research: Introduction to the Special Issue, Human Relations 1993, 46(2): 121-41.

[18]. ENGEL, G. I. Pesquisa-ação. Educar em Revista, n. 16, p. 181-191, 2000.

[19]. FERRER Y GUARDIA, F. La Escuela Moderna, Barcelona: Ed. Solidaridad, 1912.

[20]. FIQUEIREDO,A.;CARVALHO,A.;MORIN,E.; DELACÔTE,G.;SILVA,J.; PINHEIRO,J.D. Novos Medias e Nova Aprendizagem. In Fundação Calouste Gulbenkian (Eds.). Novo Conhecimento, Nova Aprendizagem. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

[21]. FRANCO, M. A. S. Pedagogia da pesquisa-ação. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005

[22]. FREIRE, P. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. 220p.

[23]. FRIEDMAN, V. T. ; ROGERS, T. There is nothing so theoretical as good action research. Action Research. 7 (1), 2009.

[24]. FRIEDMAN, V.; RAZAR, M .; SYKES, I. , Towards a theory of inclusive Practice .An action science approach. Action Research. Volume 2(2): 167–189, Copyright, 2004 SAGE Publications, 2004

[25]. GAETANI, F e SCHWARTZMAN, J. Avaliação de Cursos de Graduação: um Modelo de Análise. Documento de Trabalho 3/93. São Paulo: Núcleos de Pesquisa sobre o Ensino Superior da Universidade de São Paulo, 1993.

[26]. GALLO, S. O. Anarquista em Educação. Nuances – Revista do curso de pedagogia. FCT, UNESP,nº2,1996

[27]. GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

[28]. GOURLAY, S. Towards conceptual clarity for „tacit knowledge": a review of empirical studies. Knowledge Management Research & Practice, v. 4, p. 60-69, 2006.

[29]. HABERMAS, J. Knowledge and Human Interests. trans. Jeremy J. Shapiro, 1972.

[30]. HALBESLEBEN, J.R.B., OSBURN, H.K., & MUNFORD, M. D. Action Research as a burnout

intervention: Reducing burnout in the federal fire service. The Journal of Applied Behavioral Science, 2006.

[31]. HERON, J.Co-operative Inquiry: Research into the Human Condition. Thousand Oaks: Sage. Heron, J., (1992). Person and Feelinghood: Psychology in Another Key. London: Sage, 1996.

[32]. HUXHAM C.; VANGEN, S. Researching organizational practice through action research: Case studies and design choices. Organizational Research Methods. V. 6, N. 3; p. 383, 2003.

[33]. KNOWLES, M.S. The adult learner: A neglected species . Houston: Gulf, 1984.

[34]. KOUTSELINI, M. Participatory teacher development at schools: Processes and issues. Action Researc, 2008.

[35]. LEVIN, M,; MARTIN, A. W. The praxis of educating action researchers: The possibilities and obstacles in higher education. Action Research, 2007.

[36]. LIBÂNEO, J. C. Pedagogia e pedagogos, para quê? 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

[37]. LINDGREN, R.; HENFRIDSSON, O. SCHULTZE, U. Design Principles for Competence Management Systems: a Synthesis of an Action Research Study. MIS Quarterly, v.28, n. 3, September 2004.

[38]. LÜDKE, M. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

[39]. MACHADO, V.M.; Em busca de uma didática da complexidade Rev. eletrônica Mestr.Educ. Ambient. Volume especial, Outubro de 2004

[40]. MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amauri. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[41]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. In: Fundamentos de metodologia científica. Atlas, 2010.

[42]. MEZIROW, J. Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning. Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1990.

[43]. MIRANDA, Marília Gouvêa de. A pesquisa na prática profissional docente: epossibilidades. In: SILVA, Aurora H. F; EVANGELISTA, Ely G. S. (Orgs.). Caminhando e abrindo caminhos: trajetória da rede municipal de educação. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2004. p. 15-27.

[44]. MIRANDA, M. de G.; RESENDE, A.C.A. Sobre a pesquisa-ação na educação e as armadilhas do praticismo. Revista Brasileira de Educação, v.11, n.33,set/dez 2006, p. 511-518

[45]. MORAES, R. ANÁLISE DE CONTEÚDO. . Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acessado em março de 2016.

[46]. MORETO, Vasco Pedro. A Formação do Bacharel em Administração no Cenário dos Novos Rumos da Educação em Contexto Escolar. Administração em Revista. Maringá, v. 1 nº 1, p. 83-87, jan/jun.2001.

[47]. NETO, L.S.; DINIZ, J.A. Pesquisa-ação Sobre Ensino-Aprendizagem de Microbiologia no Ensino Médio. Revista Ensino, Saúde e Ambiente – V9 (2), pp. 12-26, Ago. 2016.

[48]. KOUTSELINI, M. "Towards a meta-modern paradigm of curriculum: Transcendence of a mistaken reliance on theory". Educational Practice and Theory, 28:1, 55—69. 2008.

[49]. OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer Pesquisa Qualitativa. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2007.

[50]. PARENTE,T.C.; CABRAL, A.C.A.; ANDRADE, A.G.; BONADIES,G.R.M.; PESSOA, M.N.M. A Importância da Prática no Ensino: a Opinião dos Alunos de Administração de uma Instituição de Ensino Superior. In: II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade.Curitiba. 2009. Anais...Curitiba EnEPQ 2009.

[51]. PEREIRA, C. R. P.;LIMA, M. C. A importância da relação teoria e prática sob o olhar dos estudantes de administração: um estudo de caso na Universidade do Estado da Bahia, Campus XI, Serrinha. In: Congresso Internacional de Administração – ADM 2016. Natal. Anais...Natal 2016.

[52]. PRIGOGINE, I. O fim das incertezas: tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: Editora da Unespe, 1996.

[53]. ROSAS A. R.; SAUAIA, A. C. A. Jogos de empresas na educação superior no Brasil: perspectivas para 2010. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador. Anais... Salvador: Anpad, 2006, 1 CD-ROM.

[54]. REASON, P.; BRADBURY, H. Introduction: Inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), Handbook of action research, 2001; (pp. 1-14). London: Sage.

[55]. SANKARAN, S.; HASE ,S.; DICK,B.; DAVIES, A. Singing different tunes from the same song sheet: Four perspectives of teaching the doing of action research. Action Research, 2007.

[56]. SENGE, P. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller Círculo do Livro, 1990.

[57]. SILVA, A. B.; NETO, J. R. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI et al. (Org.). Pesquisa qualitativa em

estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.p. 53-87.

[58]. TRAGTENBERG, M. "Memorial". In: Educação & Sociedade – Ano XIX – Nº 65 – Dezembro de 1998. Campinas: Cedes, 1988.

[59]. TAYLOR, P.; PETTIT, J. Learning and teaching participation through action research: Experiences from an innovative masters programme. Action Research, 2007.

[60]. TENNANT, M. Psychology and Adult Learning, London: Routledge, 1997.

[61]. THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 11ª. Ed. SP: Cortez, 2000.

[62]. THIOLLENT, M. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas,2007.

[63]. THIOLLENT, M. J. M.; COLETTE, M. M. Pesquisa-ação, formação de professores e diversidade. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences, v. 36, n. 2, p. 207-216, 2014.

[64]. VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista dos anos 1980 e 1990. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.

[65]. WOLYNEC, E. O Uso de indicadores de Desempenho para a Avaliação Institucional. Documento de Trabalho 10/90. São Paulo: Núcleos de Pesquisa sobre o Ensino Superior da Universidade de São Paulo, 1990.

[66]. ZEICHNER, K.M.; LISTON, D.P. Teaching student teachers to reflect. Harvard Educational Review.1987

[67]. ZUBER-SKERRITT, O. New directions in action research. London: Falmer, 1996.

Capítulo 20

EMPREENDEDORISMO FEMININO E RESILIÊNCIA: PERFIL COMPORTAMENTAL NA ATUALIDADE

Francisco de Assis da Silva Medeiros
Greicy Kelle de Oliveira Pinheiro

Resumo: A presente pesquisa faz uma abordagem sobre o Empreendedorismo Feminino e Resiliência: perfil comportamental na atualidade. Considerando que nos tempos atuais, nas famílias muitas vezes tem ocorrido mudanças de papéis entre homem e mulher, e que a mulher tem uma força empreendedora que se reflete, sobretudo, em suas tomadas de decisões, é evidente que as mudanças de pensamentos na sociedade têm contribuído expansivamente para o aumento do espaço das mulheres empreendedoras no mercado. Esse assunto trouxe a lume a problemática de que tendo em vista o cenário econômico atual, é possível afirmar que a resiliência se configura como uma característica essencial do perfil de mulheres empreendedoras nos dias de hoje. Tal problemática fez com que se delineasse como objetivo geral para esta pesquisa a necessidade de mapear as principais características relacionadas à resiliência presentes no perfil comportamental de mulheres empreendedoras no ramo de beleza, no que se refere às questões da dupla jornada de trabalho, profissional e familiar. A metodologia utilizada para a presente pesquisa é de abordagem qualitativa descritiva, pois busca relações entre os conceitos e consequentemente para melhor entendimento realizou-se uma análise sobre o assunto, a qual aponta que para se manter como empreendedora, a mulher acaba por desenvolver uma forte característica de resiliência.

Palavras chave: Empreendedorismo, Resiliência, Empoderamento.

1 INTRODUÇÃO

A resiliência não é algo que simplesmente nasce com algumas pessoas e com outras não. Alguns autores argumentam que a resiliência se trata de uma tomada de decisão quando alguém se depara com um contexto entre a tensão do ambiente e a vontade de vencer. Grande exemplo é de que existem pessoas que quando passam por algum problema em qualquer esfera, não se recuperam mais rapidamente que outras. Essas são as pessoas que não são resilientes. Tal demora em se levantar das adversidades nada mais é do que sofrimento, e quem é que deseja sofrer? Sobretudo no Brasil, um país em que reconhecidamente se trabalha muito e são inúmeros os exemplos de pessoas de origem comum, ou mesmo humilde, que, graças à força e perseverança com que enfrentam os obstáculos, conseguem atingir seus objetivos (PIOVAN, 2014).

A pessoa que decide empreender, desde o princípio, precisa se manter equilibrada apesar de todos os obstáculos e problemas que ocorrem no dia-a-dia. Caso esse equilíbrio não ocorra, as decisões se tornam difíceis de ser tomadas e se faz necessário agir para buscar as melhores soluções para que o negócio não traga problemas para o empreendedor. Até porque muitas empresas dependem da decisão apenas dessa pessoa. Pode até parecer um paradoxo: ter resistência e flexibilidade, mas não é. Ao mesmo tempo, o empreendedor precisa suportar as pressões do negócio e ter flexibilidade para tomar as melhores decisões (NAKAMURA, 2009).

Esta pesquisa tem como título: Empreendedorismo Feminino e Resiliência: Perfil comportamental na atualidade. Esse assunto despertou uma inquietação que trouxe uma problemática, que seria: Diante do cenário econômico atual é possível afirmar que a resiliência se configura em uma característica essencial do perfil de mulheres empreendedoras no ramo de beleza, em alguns salões no bairro de Armando Mendes na cidade de Manaus (AM)?

Essa questão fez com que se delineassem os objetivos para esta pesquisa, e como objetivo geral viu-se a necessidade de mapear as principais características relacionadas à resiliência presentes no perfil comportamental de mulheres empreendedoras no ramo de beleza no bairro do Armando Mendes, localizado na cidade de Manaus. E quanto aos objetivos específicos: identificar o perfil comportamental das mulheres empreendedoras do segmento da beleza, bem como identificar, as principais características empreendedoras que atuam no segmento de prestação de serviços em salões de beleza no que se refere à dupla jornada de trabalho, especificamente no aspecto pessoal.

A metodologia utilizada na presente pesquisa, quanto aos fins é de abordagem qualitativa descritiva, pois buscou explorar as relações entre os conceitos teóricos e as atividades desenvolvidas pelas profissionais para melhor entendimento do assunto abordado. Quanto aos meios com o intuito de sintetizar melhor e de melhorar a organização do estudo foram desenvolvidas as seguintes etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, pesquisa descritiva fundamentas a partir da obtenção de dados primários e dados secundários. Destaca-se a realização de uma entrevista semiestruturada, em que foi utilizado um questionário para coleta de dados, que posteriormente foi analisado sob o ponto de vista qualitativo.

2 EMPREENDEDORISMO

Na visão de Pombo (2002) ninguém nasce empreendedor, pois o contato com família, escola, amigos, trabalho, sociedade vai favorecendo o desenvolvimento de alguns talentos e características de personalidade e bloqueando ou enfraquecendo outros. Isso acontece ao longo da vida, muitas vezes ao acaso, pelas diversas circunstâncias enfrentadas. A mesma ressalta que o empreendedor é um ser social, e assim sendo é fruto da relação constante entre os talentos e características individuais e o meio em que vive. Já para Schumpeter *apud* Cruz e Moraes (2013) o empreendedor é aquele que realiza coisas novas, utilizando o talento para aproveitar oportunidades. Neste processo ele se depara com o risco, assumindo-o. Os autores sublinham na obra "Capitalismo, Socialismo e Democracia" (1961): Schumpeter assinala a importância de o empreendedor fazer uso da inovação no seu cotidiano, buscando não só aprimorar tecnologias para otimização de processos, mas ir, além disso, usando a intuição na resolução dos problemas cotidianos.

Acerca do empreendedorismo Baggio (2014) sublinha que o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. O autor

destaca que qualquer projeto pessoal ou organizacional representa um desafio permanente às oportunidades e risco, mas que consiste no prazer de realizá-lo com sinergismo e inovação. Outro expoente do fenômeno empreendedorismo é o autor Peter Drucker. Em sua obra "Inovação e espírito empreendedor" destaca que os empreendedores criam algo novo, algo diferente, transformando e mudando valores arraigados. Seu caráter de inovação é destacado, evidenciando que nem todos os empreendimentos novos são frutos de atitude empreendedora, "assumir os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência económica e pessoal" (Hisrich e Peters, 2004: 29).

Para Zarpellon (2010, p. 52) "as mais diversas sociedades têm demonstrado grande interesse no processo de geração de emprego e renda, através da criação de empresas e no processo de desenvolvimento econômico e social". Em geral, as pessoas que sonham em ter o seu próprio negócio são movidas pela ambição de ganhar muito dinheiro e ser independentes. A simples ideia de estarem subordinadas a alguém as apavora (POMBO, 2002). Numa visão mais simplista, pode-se entender como empreendedor aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação, isto é, um empreendedor pode ser retratado como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza. Os conceitos existentes de empreendedorismo não fazem distinção de gênero, visto que as características empreendedoras podem ser encontradas tanto em homens quanto em mulheres (FRANCO, 2014). O papel desempenhado pelas mulheres à frente das micro e pequenas empresas, nos últimos tempos, vem despertando o interesse da academia em compreender o crescimento do empreendedorismo feminino, pois é notável o quanto a participação feminina nos pequenos negócios tem proporcionado contribuições nas esferas econômica e social, levando-os a discutir quais as razões e fatores que influenciam as mulheres a gerenciarem os seus negócios de forma diferenciada dos empreendedores masculinos (OLIVEIRA; SOUZA NETO, 2010; GOMES, 2004).

Para alguns autores, existem características semelhantes entre homens e mulheres, embora as mulheres revelem possuir características específicas como sensibilidade, versatilidade, flexibilidade, intuição, cooperação, atenção aos detalhes, deixar-se levar pela intuição (SINA, 2005). Segundo Machado *et al.* (2003) a mulher empreendedora combina características masculinas como: iniciativa, coragem, determinação, com características femininas como: cooperação, intuição, sensibilidade. Isso ocorre porque as mulheres, de modo geral, têm uma tendência para lidar com a multiplicidade de papéis desempenhados no ambiente familiar e profissional além da habilidade para encontrar soluções criativas para situações imprevistas ainda que com a sobrecarga de atividades em família (STOLCKE *apud* FRANCO, 2014). De forma geral, essas características permitem que as mulheres adotem um estilo peculiar próprio, o que se torna um diferencial em relação aos homens que por serem mais práticos e objetivos, perdem a preferência em muitos casos (HISRICH e PETERS, 2004).

3 RESILIÊNCIA

As origens históricas do termo resiliência remetem ao ano de 1807 e às áreas da física e da engenharia, tendo essa característica sido atribuída originalmente por Thomas Young a matérias altamente resistentes a deformações oriundas do meio. Para Young, a resiliência de um material está relacionada com a capacidade de absorver energia sem sofrer deformação plástica permanente. Na área da psicologia, foi dada uma atenção maior ao conceito de resiliência nos anos setenta, embora sejam mais recentes os debates e pesquisas sobre o assunto, o que só se deu a partir do final dos anos noventa do século XX (LIBÓRIO, *et al*, 2006, p.89).

Resiliência é a capacidade concreta de retornar ao estado natural de excelência, superando uma situação crítica, e buscando resistência para enfrentar situações adversas e extremamente difíceis (BARCELOS, 2014).

Segundo o poeta chinês BaiJuyi *apud* Barcelos (2014), as qualidades do bambu são um exemplo de comportamento humano superior: diante da tempestade, o bambu se curva, mas não se parte, retornando à forma anterior após passada a tormenta. Complementa ainda que o seu caule oco representa a mente aberta, ou seja, para desenvolver resiliência é fundamental estar aberto a mudanças de comportamento.

Por estas razões, a resiliência é um tema que tem despertado bastante interesse de estudiosos e também das organizações empresariais. Rutter *apud* Ripar *et al*.(2008), afirma que para reconhecer o fenômeno da resiliência, pode-se tomar como ponto de partida a variedade de respostas que o ser humano pode manifestar diante dos mais variados tipos de experiências adversas. Por exemplo, algumas pessoas se deixam abater diante do menor *stress* enquanto outras se saem bem, com sucesso, diante das mais adversas experiências de perigo ou risco, sendo esta segunda situação a que representa uma conduta resiliente. Job (2000) sublinha que frequentemente, a qualidade de resiliência é atribuída a indivíduos que, em face de uma adversidade esmagadora, são capazes de se adaptar e restaurar o equilíbrio de suas vidas. Para Carmelo (2015) as empresas voltadas para a administração com foco no ser humano, estão a procurar programas de gestão do *stress*, resiliência e qualidade de vida, pois esperam que seus colaboradores e líderes possam aprender mais sobre si próprios e modificar seu estilo de resposta comportamental, além de lidar com o componente emocional.

Uma vez que Recursos Humanos estão cada vez mais focados para resultados estratégicos, estes estão orientando seus treinamentos para que o profissional desenvolva melhores estratégias e recursos, podendo fazer opções mais sensatas quando sob pressão e dessa forma possam gerenciar ambiguidades e tensões com o máximo de inteligência e saúde possível, diminuindo sua ansiedade e aumentando sua confiança diante de incertezas.

Resiliência é a competência ou capacidade emocional de superar crises, sendo ao mesmo tempo forte para enfrentá-las e flexível para se adaptar as novas situações impostas pelas adversidades que surgem ao longo da vida (JC, 2014).

Na visão de Silva *et al* (2005) a relevância do estudo da resiliência deve-se ao fato deste conceito ser um convite para irmos além da identificação dos fatores de risco e impulsionarmos a busca dos recursos pessoais e contextuais que podem ser usados para enfrentar às adversidades. Para os autores, do ponto de vista social, o estudo da resiliência representa uma nova possibilidade de se trabalhar com os problemas experimentados pelo grande contingente de população que, cada vez mais, está vivendo em condições adversas, expostos a um potencial de risco importante.

Em publicação do Jornal Corporativo - JC (2014) pode-se observar que a empresa resiliente pode, no entanto, ter funcionários estressados e ansiosos. E é nessa hora que é importante intervir. Sabe-se atualmente que a felicidade está ligada a um aumento na produtividade e que o *stress* pode levar a abstinências, faltas e erros no trabalho, pelos sintomas somáticos que ele acarreta. O mal do século (o *stress*) tem como sintomas taquicardia, falta de ar, distração, insônia, infarto e queda na produtividade e perda de qualidade de vida.

Carmelo (2015) revela que os resilientes possuem cinco características que os ajudam a buscar oportunidades em meio aos problemas: i) pró-atividade; ii) positividade; iii) flexibilidade; iv) capacidade de manter sempre o foco em mente; e v) sempre se organizar diante de uma situação complexa.

4 EMPREENDEDORISMO E RESILIÊNCIA

Segundo Cruz e Moraes (2013) embora haja certa descrença por parte de alguns autores de que haja efetiva possibilidade de mensuração de resiliência e relacioná-la com o empreendedorismo, parte significativa deles identifica a importância desta característica da determinação do sucesso de um empreendimento, especialmente para segmentos de negócios não consolidados ainda, ou mesmo para pequenos empreendedores que iniciam um negócio sem conhecimento e/ou capital. De acordo com Ruter *apud* Cruz e Moraes e Moraes (2013) a resiliência é um processo interativo entre a pessoa e seu meio e é considerada uma resposta do indivíduo ao risco, preservando a identidade em circunstâncias difíceis.

Ralha-Simões (2001) problematiza o conceito de resiliência destacando que não se trata de uma espécie de escudo protetor que alguns indivíduos teriam, mas a possibilidade de flexibilidade interna que lhes tornaria possível interagir com êxito, modificando-se de uma forma adaptativa em face dos confrontos externos, manejando assim as circunstâncias adversas do ambiente. De acordo com Nunes (2007), resiliência é a capacidade profunda para a superação de crises em situações adversas, estando presente em indivíduos, comunidades e instituições.

Minello, Gaspary e Huezo (2015) trabalham com a ideia de que a resiliência muitas vezes pode ser fator de insucesso, pois pode esconder um enfrentamento mais realista dos desafios impostos pelo mercado ao empreendedor. Entendem antes, que a resiliência se situa no campo dos mecanismos de defesa do ego, apresentando aspectos da personalidade do indivíduo que os auxiliam a lidar com incertezas, conflitos e *stress*.

Para Cruz e Moraes (2013) empreendedor identificado com significativa base de resiliência procura resolver os problemas de forma realista e está apto a dirigir uma operação ou negócio, ressaltando que é um influenciador que encontra pessoas que o ajudam a satisfazer seus próprios objetivos. Sabe convencer as pessoas a trabalharem para a realização de um objetivo estipulado por ele. "Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente" (TAVARES, 2001, p.60).

5 O PERFIL DA MULHER EMPREENDEDORA NO BRASIL

Segundo Miranda (2015) o Brasil está a passar por um momento delicado em relação à instabilidade política e econômica. O mesmo complementa que, além das questões mais tangíveis que afetam a economia do país, há fatores extremamente impactantes, associados principalmente à confiança e que há diversos acontecimentos, em diferentes esferas, que estão a provocar um efeito dominó, fazendo com que as pessoas percam a confiança no governo, na economia, na empresa que trabalham e na possibilidade de manter emprego e renda, entre outras questões. Job *apud* Okabe (2012), que estudou a resiliência em organizações, argumenta que a resiliência se trata de uma tomada de decisão quando alguém depara com um contexto entre a tensão do ambiente e a vontade de vencer.

Essas decisões propiciam forças à pessoa para enfrentar adversidades. Assim prossegue Okabe, se pode considerar que a resiliência combina situações que dão condições ao indivíduo de enfrentar e superar seus problemas e adversidades. A sociedade atual é marcada por uma série de transformações importantes, tanto no campo social quanto no econômico, e tais acabam por afetar o indivíduo, seu desenvolvimento e suas relações com o meio.

Há que se destacar dois tipos de adversidades na visão de Okabe (2012), externas e internas. No mundo dos negócios, as mais óbvias são as primeiras, que se refletem no aumento dos preços das *commodities*, problemas climáticos, uma nova legislação, ou seja, tudo aquilo que está fora do controle do empresário.

Já as adversidades internas podem ser ainda mais prejudiciais para o empreendedor. É aquela voz na cabeça do indivíduo que diz que ele não faz nada certo. É a dúvida, a baixa autoestima. Conhecer os desafios do mercado e de sua personalidade é fundamental para se tornar um empreendedor resiliente. Ser resiliente é poder contar com a capacidade de administrar os problemas pessoais ou profissionais. A superação de obstáculos também está associada à resiliência, assim como saber agir diante de situações de pressão. Trata-se de uma habilidade de aprimorar as características mais fortes e melhorar as habilidades menos desenvolvidas com muita força de vontade, dedicação e tempo (PIOVAN, 2014).

O empreendedor percebe esses aspectos nele mesmo, além de perceber mudanças ao seu redor e no mercado, aproveitando possíveis oportunidades, tomando iniciativas e tendo riscos calculados. O número de mulheres tem crescido no mercado de trabalho pois elas cada vez mais estão exercendo funções de alto nível dentro das empresas, tomando a frente encargos de alto escalão e de responsabilidade e /ou abrindo seu próprio negócio (BARCELOS, 2014).

No mundo empreendedor, a resiliência sempre foi extremamente necessária, apesar de muitos empresários nunca terem sequer ouvido falar do termo ou de seu significado (NAKAMURA, 2009).

6 PESQUISA DE CAMPO

A presente pesquisa foi aprofundada pela análise de materiais obtidos em entrevistas realizadas e bibliografias selecionadas, a partir de uma amostra de empreendedoras femininas, profissionais do mercado atual especificamente no ramo de beleza e situações vividas por elas no aspecto pessoal. Os critérios utilizados são: seleção de mulheres empreendedoras independente de idade que possuam uma empresa

regularizada e com cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ). Empresárias de salão de beleza que possuam o seu empreendimento no bairro Armando Mendes, considerando o número de empresas voltadas ao ramo de atividades de salões de beleza nesse bairro. O questionário para entrevista foi elaborado a partir das informações demonstradas nas tabelas 1 e 2, em que se destacam as principais características do empreendedor resiliente, e as características mais mencionadas pelos teóricos, trazendo uma noção de teorias e do que se pratica.

Tabela 1 – Características principais de empreendedor resiliente na visão dos autores pesquisados

Literatura Pesquisada	Características de um empreendedor resiliente
Valéria Nakamura (2009)	Flexibilidade
Ricardo Piovan (2016)	Resistir à pressão
Myrt Thânia de Souza Cruz (2013).	Assume riscos
Job, J. R. P. P.(2000)	Manter-se em equilíbrio
Eduardo Carmelo (2015)	Auto-confiança

Fonte: Pesquisa dos autores (2017)

Tabela 2 – características comuns de empreendedor resiliente no comparativo da literatura

Literatura Pesquisada	Características mais evidentes
Valéria Nakamura (2009)	Flexibilidade
H. Ralha Simões (2001)	Flexibilidade
A. Sina (2005)	Flexibilidade
Myrt Thânia de Souza Cruz (2013).	Assume Riscos
Marta Regina Santos da Silva *et al (*2005)	Assume Riscos

Fonte: Pesquisa dos autores (2017).

A pesquisa de campo foi realizada pela manhã nos dias 28 e 29 de maio de 2017, considerando que nesses dias, domingo e segunda-feira, é menor o fluxo de clientes nas empresas visitadas no bairro Armando Mendes, podendo assim as entrevistadas terem tempo suficiente para responder adequadamente cada pergunta não havendo nenhuma pressa para a realização da pesquisa. Dessa forma, pôde-se obter um resultado final verídico e satisfatório para o alcance do objetivo proposto nessa investigação. As entrevistadas correspondem aos seis principais salões de beleza da região em estudo.

Primeiramente houve uma abordagem casual de apresentação do tema a cada entrevistada, para que a mesma pudesse ter uma ideia inicial do que se tratava a pesquisa e qual seria a sua finalidade. Para dirimir dúvidas firmou-se um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em que se explica detalhadamente o objetivo do estudo. Ressaltou-se também a total autonomia da entrevistada para decidir colaborar ou não para a pesquisa e a liberdade para se retirar do estudo a qualquer momento, sem prejuízo de qualquer natureza, sendo assegurado seu anonimato e tendo em vista que a mesma seria tratada em conjunto com as demais participantes que refletirão as características do grupo como um todo e não dos indivíduos separadamente.

O questionário da pesquisa foi elaborado conforme as tabelas 1 e 2, seguindo cada uma das características mais relevantes segundo seus autores e dividido em duas etapas, sendo cada uma elaborada com suas respectivas finalidades de análise do assunto. A primeira está elaborada com questões semiestruturadas com as seguintes respostas em: raramente ou nunca; ocasionalmente; muitas vezes e sempre, podendo o entrevistado escolher a melhor opção que lhe convém e também acrescentar algo a mais com as próprias palavras. Nesta etapa, a

finalidade foi identificar o nível de resiliência conforme a resposta obtida. Apresenta-se a seguir as informações obtidas durante esse processo.

Das seis pessoas entrevistadas duas tinham idade entre trinta e trinta e cinco anos. Uma estava na faixa etária de 40 a 45 anos e três pessoas tinha idade acima de 45 anos. Em relação às questões formuladas pôde-se extrair as informações que se mostraram relevantes aos objetivos do estudo. Em relação às atividades do dia a dia, quatro pessoas afirmaram que raramente ou nunca se preocupam com coisas simples ou banais, aquelas consideradas de pouca importância para a tomada de decisão que dizem respeito às atividades do salão. Apenas uma pessoa se disse sempre preocupada e uma afirmou que "muitas vezes" fica preocupada em tomar decisões que consideram sem muita importância. No que se refere à questão de ser exigente consigo mesma nas questões relacionadas à empresa, todas as respondentes consideraram que possuem um nível elevado de exigência pessoal. Acrescentaram ainda que incluem nesse processo as coisas que estão a acontecer em sua volta. Da mesma forma, admitiram que sempre estão a se cobrar para que os serviços ofertados à clientela se realizem o mais próximo possível da perfeição.

Outro fato interessante diz respeito à sensação de não realizar as atividades como se estivessem a contar o tempo em um cronômetro. Em outras palavras, duas respondentes afirmaram que não se preocupam em demonstrar pressa nas tarefas desenvolvidas no salão. Pensam que desta forma não passam a imagem aos clientes de que estão a querer concluir a atividade o mais rápido possível para atender a maior quantidade de clientes, o que poderia passar a ideia de que o trabalho não seria bem feito. No entanto, duas pessoas afirmaram que sempre estão com pressa em concluir o atendimento realizado. Duas respondentes passaram a informação de que às vezes fazem as tarefas com "pressa". Em relação às questões familiares, duas respondestes afirmaram que raramente ou nunca se organizam para tirar férias e ter tempo para lazer com a família. Uma pessoa disse que às vezes planeja as férias com a família e três pessoas sempre se planejam para o lazer. No que se refere às questões de segurança todas afirmaram que sempre estão preocupadas com a segurança da família e raramente têm dificuldades para lidar com mudanças repentinas.

Segundo os dados coletados, em que as participantes se encontravam na faixa etária de idade acima de 30 anos, pode-se concluir que o nível de resiliência das mesmas é mediano, mas satisfatório, pois, têm adaptabilidade e flexibilidade para enfrentar problemas cotidianos, sabem lidar com situações divergentes e se recuperar de crises. Observou-se que 66,6%, quer dizer, mais da metade das entrevistadas não apresentam preocupação com coisas banais, o que pode ser bom ou ruim dependo das circunstâncias e do ambiente.

Todas as entrevistadas são exigentes consigo mesmas, se esmeram para que as coisas que realizam sejam perfeitas sempre se pondo a frente de cada atividade realizada assumindo toda responsabilidade dos riscos eminentes, e temem pela segurança dos que estão à sua volta, características comuns de empreendedores resilientes que pensam não só em si mesmos, mas no outro também. Cinquenta por cento apresentam pressa no que fazem, o que muitas vezes pode se tornar um problema para a empreendedora, pois se tudo for realizado com pressa acaba ocorrendo falhas no processo, assim comprometendo a qualidade dos serviços prestados.

Das entrevistadas 33,3% apresentam dificuldades para se expressar quando estão aborrecidas e se irritam facilmente no transito, um número preocupante para características negativas de uma empreendedora resiliente, pois essa é uma característica de inflexibidade quando o mesmo é posto em confronto com situações adversas do cotidiano. Apenas 66,6% das entrevistadas se organizam para arrumar tempo para o lazer, o que é também bastante preocupante, pois existe uma necessidade de ter mais atenção para a qualidade de vida, praticar atividades de lazer e saber separar e realizar as atividades que realmente lhes convém, evitando assim *stress* desnecessário.

Cem por cento das entrevistadas apresentam preocupação pela sua própria segurança e com as pessoas a sua volta (família, amigos, etc.), o que é normal para todo ser humano que preza pelo bem-estar de todos que conhece. Todos as entrevistadas não apresentaram dificuldades em lidar com mudanças repentinas, um ponto muito positivo para uma empreendedora resiliente

que precisa acompanhar as mudanças do mercado para preservar seu espaço no mesmo e se adequar aos novos cenários. Apenas 66,6% das entrevistadas se organizam para arrumar tempo para o lazer, o que é também bastante preocupante, pois existe uma necessidade de ter mais atenção para a qualidade de vida, praticar atividades de lazer e saber separar e realizar as atividades que realmente lhes convém, evitando assim *stress* desnecessário. O fato de se irritarem facilmente ou terem dificuldades em se expressar quando estão aborrecidas apresenta uma relação direta com a falta de organização para atividades de lazer, que pode ser a causa direta desses problemas enfrentados por essas empreendedoras. Contudo, são situações que podem ser revistas e mudadas. Algumas entrevistadas intuem que, perante a atual situação em que se encontra o mercado, a questão é não se abalar, ou agir por impulso, é preciso ser sempre tranquila e criativa, não encarando o futuro com muita ansiedade ou preocupação, trabalhar por amor dando o melhor de si mesma. Contudo, apesar da atual situação em que o mercado se encontra, pode-se observar que há um índice satisfatório de resiliência no meio empreendedor voltado a salões de beleza, onde suas proprietárias estão sabendo lidar com as mudanças que estão acontecendo em seu meio.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário econômico e sócio cultural do país, em que as pessoas estão cada vez mais em busca de se estabelecer como empreendedor, pode se verificar uma diversidade de perfis de novas empreendedora no mercado, algumas com talento nato para os negócios, outras apenas por desejar ser dona de seu próprio empreendimento. Dentro desse contexto, será possível identificar realmente as empreendedoras que sobreviverão ás exigências de mercado ao longo dos anos? Ser empreendedora exige muitos pontos positivos, principalmente a resiliência. A capacidade de enfrentar dificuldades diariamente, bem como administrar conflitos internos e externos, ao mesmo tempo em que está diretamente envolvida com as exigências de seus clientes ou situações atípicas, é uma capacidade existente apenas em empreendedoras com fortes traços de resiliência.

Como foi visto no decorrer do trabalho, quanto às principais características do empreendedora resiliente, concluiu-se que as empreendedoras entrevistadas, estão dentro um nível aceitável para uma empreendedora resiliente. Entretanto, os dados apresentam números acima da média para situações que não favorecem a esse tipo de profissional liberal. O fato de se irritarem facilmente ou terem dificuldades em se expressar quando estão aborrecidas, pode ser reflexo de sua falta de organização para atividades de lazer, o que pode ser uma causa direta ou não, de problemas dessa natureza enfrentadas pelas empreendedoras entrevistadas. Contudo, são situações que podem ser revistas e mudadas pelas mesmas.

REFERÊNCIAS

[1]. AMORIM, R. O.; BATISTA, L. E. Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. Núcleo de Pesquisa da Finan, v.3, n. 3, 2012.

[2]. BARCELOS, Monica. A Resiliência no Empreendedorismo Feminino, 2014. Disponível em <http://empreendedorismodebatom.com.br/2014/06/12/341/> Acesso em 10 de Nov de 2017.

[3]. BAGGIO, Adelar Francisco. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. 2014 IMED. Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014 - ISSN 2359-3539

[4]. CARMELO, Eduardo. O que significa resiliência e qual a sua importância? 2015. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/O-Que-Significa-Resiliencia-Qual-Sua-Importancia.htm>>. Acesso em 10 de maio de 2017.

[5]. CRUZ.MyrtThânia de Souza. MORAES.Isabel Mingotti Machado de. Empreendedorismo e Resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. Revista Pensamento & RealidadeAno XVI– v. 28 n° 2/2013

[6]. FRANCO, Michelle Maria Silva. Empreendedorismo Feminino: Características Empreendedoras das Mulheres na Gestão das Micro e Pequenas Empresas. 2014. 10 f. Anais do VII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e

Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE) Goiânia, 24 a 26 de Marco 2014.

[7]. GOMES, A. F. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de vitória da Conquista, Bahia. Revista Alcance – UNIVALI – v. 11, n.2 p. 207 – 226, maio/ago. 2004.

[8]. HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael, P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

[9]. JOB, J. R. P. P. A escritura da resiliência: testemunhas do holocausto e a memória da vida. 2000. 208 f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

[10]. JC. Jornal Corporativo. A importância da Resiliência para o sucesso dos negócios.2014. Disponível em: <http://jornalcorporativo.com/2014/07/a-importancia-da-resiliencia-para-o-sucesso-nos-negocios/>. Acesso em 10 de maio de 2017.

[11]. LIBÓRIO, Renata Maria Coimbra; CASTRO, Bernardo Monteiro & COELHO, Angela Elizabeth Lapa. Desafios metodológicos para a pesquisa em resiliência: conceitos e reflexões críticas. In: AGLIO, Débora Dalbosco Dell; KOLLER, Sílvia Helena; YUNES, Maria Angela Mattar. Resiliência e Psicologia Positiva: Interfaces do Risco à Proteção. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p. 89-115.

[12]. MACHADO, H. P.; DE BARROS, G. V., PALHANO, D. Y. M.Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. Anais do III EGEPE, Brasília, Novembro/2003.

[13]. MIRANDA, Carlos. Pequenas empresas e grandes negócios: Empreendedorismo e a crise. 2010. Disponível em: <https://thinkoutsidebr.wordpress.com/2010/01/14/o-empreendedorismo-nao-e-nada-sem-resiliencia/> Acessado em 06 de maio de 2017.

[14]. MINELLO, Ítalo Fernando; GASPARY, João Francisco Pollo e HUEZZO, Mário Rezende. Características resilientes do empreendedor associadas ao insucesso empresarial. XIV SEMEAD.São Paulo, 2011.

[15]. NAKAMURA Valeria (2009) Resiliência: você sabe o que e isso? Disponível em: https://fabricadeempreendedores.com/2009/07/16/resiliencia-voce-sabe-o-que-e-isso/ Acesso em 08 de maio de 2017.

[16]. OKABE, Marcio. Inteligência – Digital:Resiliência e empreendedorismo Disponível em, <http://marciookabe.com.br/empreendedorismo/resiliencia-e-empreendedorismo/>. Acesso em 08 de maio de 2017.

[17]. OLIVEIRA, P. G.; SOUZA NETO, B. Empreendedorismo e Gestão Feminina: Uma análise do Estilo Gerencial de Mulheres Empreendedoras no Município de São João Del-Rei, Minas Gerais. Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis, SC, 23 a 25 maio, 2010.

[18]. PIOVAN, Ricardo 2016. Expert Training: Por que ser resiliente vai te deixar mais parecido com os empreendedores extraordinários. Disponível em: <http://www.expertstraining.com.br/por-que-ser-resiliente/>. Acesso em 08 de maio de 2017.

[19]. POMBO, Adriane Alvarenga da Rocha. Documento adquirido na Biblioteca Temática do Empreendedor – Disponível em SEBRAE <http://www.bte.com.br> acesso em 10 de maio de 2017.

[20]. RALHA-SIMOES, H. Resiliência e Desenvolvimento pessoal.In: Tavares, J. (Org). Resiliência e Educação. SP. Cortez. 2011.p. 95 – 114.

[21]. RIPAR, Aline Aparecida. EVANGELISTA Fabiana F.S.Q. PAULA, Fraulein Vidigal de. Resiliência e Genero. 2008. Psicol inf. vol.12 no.12 São Paulo out. 2008.

[22]. SILVA, Marta Regina Santos da; LUNARDI, Valéria Lerch; LUNARDI FILHO, Wilson Danilo; TAVARES, Katia Ott. 2005. Resiliência e promoção da saúde. Texto e Contexto- Enfermagem, 14(n.spe). Recuperado em 29 de janeiro, 2009, da Scielo (Scientific Eletronic Library On Line): www.scielo.br

[23]. SINA, A. Mulher e Trabalho: O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

[24]. TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente. In: J. Tavares (Org.). Resiliência e Educação, p.43-76. São Paulo: Cortez, 2001.

[25]. VERGARA, Sylvia Helena Constant. Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração, 2014. 15 edição. Atlas.

[26]. VIVO, Empresa. Destino negocio: Resiliência: descubra sua importância no mundo dos negócios, 2015 Disponível em: <http://destinonegocio.com/br/empreendedorismo/resiliencia-descubra-sua-importancia-no-mundo-dos-negocios/>. Acesso em 08 de maio de 2017.

[27]. ZARPELLON, S. C. O empreendedorismo e a teoria econômica institucional. Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economia, 1(1), pp. 47-55. 2010.

Capítulo 21

REFLEXÃO TEÓRICA DOS MODELOS DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING E A PROPOSIÇÃO DE UM NOVO MODELO

Cláudio Luiz Chiusoli
Silvio Roberto Stefano

Resumo: O artigo tem como objetivo realizar um estudo analítico dos modelos de sistemas de informação de marketing e as principais contribuições quanto à aplicabilidade e utilização dos mesmos na opinião de diversos autores clássicos como: Mayros e Werner (1982), Kotler (1998), McCarthy (1997), Uhl (1974), Sisodia (1992), Minciotti (1992), Mattar (1995), Kimbal (1996) e de Talvinen (1995). Quanto a forma de utilização, classifica-se em seis grupos: busca, análise, planejamento de marketing, tomada de decisão de marketing, implementação das atividades de marketing e controle (externo e interno). O estudo ainda relata a estrutura do sistema de apoio à administração de marketing, coletivo das várias ferramentas de modelos de sistemas que tem sido desenvolvido desde os anos 60, nas quais são: a) modelos de marketing; b) sistema de informação de marketing; c) sistema de apoio de decisão marketing; d) sistemas especialistas em marketing; e) sistema baseado em conhecimento de marketing; f) sistema de raciocínio baseados em casos de marketing; g) redes neurais de marketing; h) sistema de apoio da criatividade do marketing. Assim, foi possível comparar esses modelos e indicar quais seriam os mais adequados quanto a sua aplicação no meio empresarial bem com avaliar possíveis dificuldades em sua implementação, além da proposição de um novo modelo citado por Chiusoli e Ikeda (2010).

Palavras-chave: Sistema de informação de marketing; Pesquisa de marketing; Modelos

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, a discussão em torno da utilização e adequação de modelos de sistema de informação de marketing, com o objetivo de apoiar as empresas na obtenção de um número cada vez maior de informações para o auxílio à tomada de decisões, tem sido intensa. Essa orientação se justifica dada a necessidade contínua das organizações monitorarem seu ambiente de negócios, que apresenta cada vez mais uma complexidade e diversidade de variáveis, que por sua vez atuam de forma integrada gerando mudanças profundas e rápidas. Dessa forma, para fazer frente a esse cenário e devido às exigências do mercado concorrencial, faz-se necessário que o fluxo de informação torne-se dinâmico e, principalmente, um documento confiável para auxiliar na tomada de decisão, benefício enfatizado pelas propostas e tecnologia de informação disponível as empresas atualmente (TALVINEN; SAARINEN, 1995; GOUNARIS; PANIGYRAKIS; CHATZIPANAGIOTOU, 2007).

Não existe um padrão formal de sistema de informação de marketing dentro das organizações, o que pode haver é uma formatação dos dados brutos em função da capacidade disponível da estrutura tecnológica, o que torna possível uma adequada organização desses dados. Nesse sentido, um dos subsistemas que alimenta fortemente esse fluxo de informação é o conjunto de dados provenientes da pesquisa de marketing. De acordo com Chiusoli e Ikeda (2005), em um estudo preliminar a cerca do tema verificou-se que somente 30% das empresas investigadas utilizam-se dessa atividade de marketing, e os resultados ainda apontaram que no caso de empresas que declaravam que havia um departamento formal de marketing, o índice aumentava para 41%. Passado alguns anos, um outro levantamento já apontava que o índice de utilização da pesquisa de marketing era de 35% (CHIUSOLI; STEFANO, 2016).

Esse dado sugere que as organizações também têm a carência de um departamento formal de marketing, no qual poderia ter início a sustentação no processo da implementação de um sistema de informação de marketing.

Entretanto, mesmo nas organizações que possuem esse departamento, o índice de uso da pesquisa ainda é muito baixo e, certamente, essa realidade atual e a dos próximos anos deverão mudar em função da intensa competição no cenário empresarial. E essa turbulência é maior quando os eventos futuros, tanto positivos como negativos, podem afetar aquelas empresas que não se organizarem (COSTA, 2003). Para enfrentar um ambiente competitivo, as empresas precisam organizar o desenvolvimento dos processos de sistematização e o fluxo de informações internas e externas à empresa, de modo que os gestores possam habilmente tomar suas decisões de forma racionalizada (CHIUSOLI; IKEDA, 2010).

Assim, ter um modelo de sistema de informações de marketing dentro da organização não é algo simples, principalmente quando a empresa não tem acesso à informação por meio da pesquisa, diante de algumas dificuldades de obter as informações, como aspectos financeiros, técnicos, logístico etc. No entanto, existem no mercado inúmeras fontes de dados e informações disponíveis, como relatos técnicos e acadêmicos, relatórios anuais, mídia, vendedores, órgãos oficiais, equipe de assistência técnica, assessoria jurídica, colaboradores, amigos, consultores, pesquisa de marketing, rumores e outras variadas fontes (SCHEWE; SMITH, 1982; CHIUSOLI; PACAGNAN, 2009).

Para minimizar o risco de qualquer negócio que se pretenda empreender torna-se importante dispor do máximo possível de informações das variáveis ambientais, que estão em constantes mudanças.

Nesse contexto, a busca contínua por alternativas de adaptação a esse cenário, tem-se constituído uma grande demanda por tecnologias de informação (WIERENGA, 2000). Assim, destaca-se o benefício do sistema de informação de marketing, parte de um sistema de informação gerencial da organização, que pode ser considerado como um subsistema, cujo papel é entender as necessidades e obter as informações necessárias, distribuindo as mesmas de maneira oportuna para melhorar a eficácia da tomada de decisão (KOTLER, 2000; WOLLER, 1974).

Kotler (1970) ressalta que os executivos, na década de 60, dispendiam dias resolvendo problemas com os vendedores, planejando as campanhas promocionais, observando a concorrência e tentando tomar decisões mais acertadas por meio do desafio de classificar e analisar as informações. Entretanto, ao

considerar o panorama exposto, cabe ressaltar que o aparato tecnológico disponível naquela ocasião se apresentava como uma barreira que impedia o avanço ou a demonstração efetiva dos benefícios advindos da utilização dos sistemas voltados especialmente à área de gerenciamento das ações de marketing.

Diante dessa proposta, o artigo dá referência para o sistema de informação de marketing pela divisão que, segundo proposta de Talvinen e Saarinen (1995), ocorre em dois grupos principais: pelo uso e tipo de usuário. Por tipo de usuário está focado ao sistema de informação de marketing gerencial e operacional, entendendo-se por sistema de informação de marketing operacional, vendas e sistema orientado para o processo de marketing. Esses usuários para gerência de marketing e tomadores de decisão são, principalmente, os executivos seniores, as unidades estratégicas de negócios, o gerente de marketing, os analistas de marketing e especialistas (CHIUSOLI; NONAKA e PACAGNAN, 2005).

Enquanto que o grupo por uso classifica-se em administração de marketing e sistema orientado para tomada de decisão. Assim, as primeiras reflexões que deram origem ao sistema de informação de marketing foram os sistemas de apoio à administração de marketing, a partir da década 50, como narra Wierenga (2000), com os primeiros modelos de marketing (MM), baseados em representações matemáticas de problemas de Marketing e otimização de objetivos via soluções mais apropriadas para o momento.

No decorrer da década de 60, com o uso de critérios estatísticos e a crescente importância da informática, tem-se uma nova tipologia de sistema de informação de marketing (SIM), um modelo mais sofisticado de armazenamento e recuperação de dados, com informações quantitativas de mercado, determinadas basicamente por relações de causa-e-efeito. Este sistema, embora tenha sido uma evolução, ainda operava na condição passiva.

Na década de 70, os sistemas de apoio à administração de marketing já possuíam sistemas mais flexíveis, ativos e com oportunidade de simulação, podendo prever os resultados de ações de marketing que eram tomadas com base nas informações fornecidas. Na década de 80, surgiu o conceito do sistema especialista em marketing, como um centro de inteligência de marketing focado nas pessoas e na representação do conhecimento baseado em regras.

E, por fim, na década de 90, aparecem os sistemas de marketing baseados no conhecimento de uma classe mais abrangente que os sistemas especialistas, com conhecimento obtido por meio de várias fontes: especialistas, casos, experiências passadas e textos didáticos, que não buscavam uma solução otimizada, mas sim a tomada de decisão de forma mais racional. Dessa maneira, ao longo dos anos, a nomenclatura sistema de informação de marketing (SIM) tem aparecido com maior intensidade na literatura especializada de marketing. Assim, diante do exposto, a proposta desse artigo é comparar os tipos de modelos de sistema de informação de marketing existentes na literatura, evidenciando suas semelhanças e diferenças em relação às várias formas em que são expostas e grupos de uso, bem como contribuição propor um novo modelo de sistema de informação de marketing.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa conduzida foi por meio de uma revisão da literatura que é parte integrante de um estudo mais ampliado por conta da tese de doutorado, o que tornou possível a elaboração de um quadro comparativo e evolutivo das principais linhas teóricas que têm contribuído para o desenvolvimento do conhecimento de sistemas de informação de marketing. O estudo assume uma classificação exploratória-descritiva em função de dois objetos, a parte introdutória relacionada ao amplo estudo de levantamento bibliográfico e, na sequência, a parte descritiva, possível em função da discussão obtida pela comparação dos modelos e pensamentos dos autores encontrados. Estudos exploratórios é a principal acentuação em que descobertas de ideias e intuições cujo objetivo é familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, frequentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses. Enquanto que os estudos descritivos necessitam de um planejamento que reduza o viés e amplie a precisão da prova obtida, cujos objetivos tratam-se de uma apresentação das características de uma situação, um grupo ou

um indivíduo específico e um outro objetivo é verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010; CERVO; BERVIAN, 2002; SELLTIZ et al.;1974). Assim, a pesquisa descritiva é uma pesquisa com objetivo de fornecer critérios sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão (MALHOTRA, 2001). Malhotra (2001), ainda sustenta que estudo exploratório pode ser usado para as seguintes finalidades: a) formular problema de pesquisa; b) identificar cursos alternativos de ação; c) desenvolver hipóteses de pesquisa; d) isolar variáveis e relacionar para um exame posterior; e) obter critérios para criação de uma abordagem do problema; e f) estabelecer prioridades para pesquisas posteriores. Dessa forma, inicialmente o levantamento bibliográfico identifica as origens das terminologias de sistema de apoio à administração de marketing e as tipologias de sistema de informação de marketing.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Na área de estudo do marketing existem inúmeras ferramentas que podem auxiliar os gerentes de marketing com informações de qualidade que deem suporte para suas tomadas de decisões, sendo que o termo utilizado para denominar esse conjunto de ferramentas é conhecido como sistema de apoio à administração de marketing. A partir da década de 60, a área de marketing vem se aperfeiçoando e desenvolvendo seus métodos de aplicações e, mesmo diante das diversas nomenclaturas como gerentes de produto, de marca, de marketing ou diretor de marketing, necessitam obter informações para a tomada de decisões cada vez mais apuradas.

Isso se deve à proliferação de produtos e marcas em um mercado cada vez mais fragmentado, com o crescente número de consumidores em diferentes segmentos, a abertura de novos mercados, os novos canais de distribuição, as novas tecnologias, o ciclo de vida dos produtos cada vez mais curtos e o acirramento da concorrência.

Desta forma, e com o indício da pesquisa, o desenvolvimento da tecnologia de informação, o novo modelo de marketing pela Internet e o novo método e conhecimento de área do marketing estão transitando para modelos de sistema de apoio à administração de marketing (MMSS – *marketing management support systems*). De acordo com Wierenga (20025), o sistema de apoio à administração de marketing (MMSS – *marketing management support systems*), é a combinação de tecnologia de informação, da capacidade analítica, de dados de mercado e de conhecimento de marketing, elaborada pelos gestores aperfeiçoando a qualidade da administração na organização das informações.

Essa nomenclatura, como mostra a Quadro 1, é o nome coletivo das várias ferramentas de modelos de sistemas que têm sido desenvolvidos desde os anos 60, os quais são: a) modelos de marketing; b) sistema de informação de marketing; c) sistema de apoio de decisão marketing; d) sistemas especialistas em marketing; e) sistema baseado em conhecimento de marketing; f) sistema de raciocínio baseados em casos de marketing; g) redes neurais de marketing; h) sistema de apoio da criatividade do marketing.

Nesse sentido, na literatura há várias definições e compreensão sobre o SIM – Sistema de Informação de Marketing (ou MKIS – *Marketing informations systems*), que são abordadas a sob a ótica de muitos autores, com definições bastante semelhantes, no entanto, há pouca ênfase na diferenciação de alguns atributos de seus subsistemas. Malhotra (2001) destaca que um SIM é um conjunto formal de processos que gera, analisa, armazena e distribui, de modo contínuo, informações aos executivos para tomadas de decisões de marketing. Em outras palavras, o sistema de informação de marketing é um sistema organizado para administrar a coleta, análise, armazenagem e apresentação dos dados de marketing, afirmam Nickels e Wood (1999), que podem ser desde informações sobre vendas, preços de produtos, indicadores de satisfação de clientes e outros dados relevantes. Para Sandhussen (1998), o SIM é uma interação contínua de pessoas, equipamentos e procedimentos para agrupar, classificar, avaliar e distribuir informações pertinentes, oportunas e precisas para um melhor planejamento, execução e controle de marketing. Outra clássica definição é a de Cox e Good (1967), que definem como um campo de procedimentos e de metodologia formal na coleta de dado, análise e

apresentação das informações para tomada de decisões de marketing.

Quadro 1 – Resumo das características dos diferentes tipos de MMSS

Tipos de MMSS	Características chaves
Modelo de marketing (MM) – início década de 60	Representação matemática Otimização dos valores para instrumentos de marketing Objetividade Melhor solução
Sistema de informação de marketing (MKIS) – meados da década de 60	Armazenamento e recuperação de dados Informações quantitativas Registro de "O que aconteceu no mercado" Sistema passivo
Sistema de apoio à decisão de marketing (MDSS) – início da década de 70 e 80	Sistema flexível Gerenciamento julgado de reconhecimento Capaz de responder as questões "Por quê" e "O quê – se", fazendo análise e simulações
Sistemas de especialistas em marketing (MES) – meados da década de 80	Marketing como centro do conhecimento Pessoas especialistas Regra baseada na representação do conhecimento Aproximação normativa: melhor solução
Sistema baseado em conhecimento de marketing (MKBS) – início da década de 90	Diversificação dos métodos, incluindo aproximações híbridas Estruturação da representação do conhecimento, incluindo forma baseada em hierarquia Modelo baseado em raciocínio
Sistema de raciocínio baseado em casos de marketing (MCBR) – meados da década de 90	Similaridade com casos recentes Armazenamento dos casos na memória Recuperação e adaptação Sem generalização
Redes neurais de marketing (MNN) – meados da década de 90	Treinamento de associação Reconhecimento de modelo Nenhuma teoria a *priori* Aprendizagem
Sistema de apoio à criatividade do marketing (MCSS) – meados da década de 90	Associação através de conexões Geração de ideias Endosso para resolver problemas de forma criativa

Fonte: WIERENGA, B. e BRUGGEN, G. V, 2000

Assim, Schewe e Smith (1980) argumentam que ao utilizar um sistema de informação de marketing por meio da tecnologia, não se torna necessariamente uma exigência, pois o importante é o planejamento, ordenamento e coleta contínua das informações para auxiliar nas análises e nas tomadas de decisões de marketing. Para Semenik e Bamossy (1995), o sistema de informação de marketing é um conjunto de pessoas e equipamentos projetado para gerar informações pertinentes em base contínua a partir de fontes internas e externas da empresa, como suporte ao processo decisório de marketing.

Mattar e Santos (1999) afirmam que o SIM monitora os resultados da empresa, o ambiente externo, busca, avalia, seleciona, trata e divulga dados e informações consistentes para uma adequada tomada de decisão. Outra definição é dada por Kotler (2000), que afirma que o SIM é a constituição de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisa e oportuna. Já Stanton (1980), define que o sistema de informação de marketing é uma estrutura de interação contínua composta de pessoas, equipamentos e arranjos voltados para cenários futuros, destinados a gerar e processar o fluxo de informações que a ajude nas decisões a serem tomadas.

Em relação a proposta de McCarthy (1997) discorre que o SIM é um modo sistematizado para reunir e analisar os dados oferecidos aos gerentes de marketing na forma de informações para a tomada de decisões.

Outra compreensão sobre SIM é citado como um conjunto organizado de dados que são analisados por meio de relatórios e modelos estatísticos, onde os dados são transformados em informações para auxiliar os gestores na fundamentação de suas premissas no esclarecimentos das dúvidas, assim, o sistema é um formato que mantém os unidos os dados, as informações, os relatórios e os modelos com a proposta de realizar os objetivos de marketing (MAYROS; WERNER, 1982).

E, na abordagem de Brien e Stafford (1968), o sistema de informação de marketing é uma complexa estrutura que interage com pessoas, máquinas e procedimentos, para gerar um fluxo alinhado com informações pertinentes tanto de fontes internas quanto externas para uso baseada na tomada de decisões em áreas especificadas. Brien e Stafford (1968), ao darem referência à "estrutura complexa", destacam a importância da noção do sistema de informação de marketing, que é um plano mestre cuidadosamente desenvolvido como fluxo de informação, com objetivos explícitos na organização. Segundo, ao referirem-se a "interação de pessoas, máquinas e procedimento", afirmam que com o advento do computador, com o crescimento da tecnologia e de novas máquinas, criou-se uma relação com o sistema de informação muito próxima, requerendo o esforço da coordenação de várias pessoas e dos departamentos.

Nesse caso, segundo Cox e Good (1967), incluem-se: a) a cúpula da administração; b) gerentes de marketing, de marcas, de vendas; c) grupos de novos produtos; d) pessoal de pesquisa de marketing; e) departamento de controle e finanças; f) *designers* e analistas de sistemas; g) pesquisadores de operações, estatísticos, construtores de modelos e programadores; h) especialistas e fornecedores de equipamentos de computador.

Em relação aos modelos de sistema de informação de marketing e pesquisa, não obstante, salienta-se que a proposta não é exaurir todos os modelos de SIM, sendo que foram encontrados vários deles ainda pouco difundidos no meio acadêmico e, inclusive, considera-se que devem existir outros modelos disponíveis, aos quais não houve possibilidade de acesso.

Porém, antes de abordar os vários desenhos de estrutura de modelos encontrados na literatura, é interessante observar, conforme Mayros e Werner (1982), que o sistema de informação de marketing, em uma visão simples, trata-se de organização de dados analisados por meio de relatórios e modelos estatísticos, os quais os dados são transformados em informações, subsidiando o gestor substancialmente com respostas às questões que são elaboradas. Assim, este tripé, a) Sistema; b) Informação e; c) Marketing, é analisado da seguinte maneira por Mayros e Werner (1982), conforme a Figura 1.

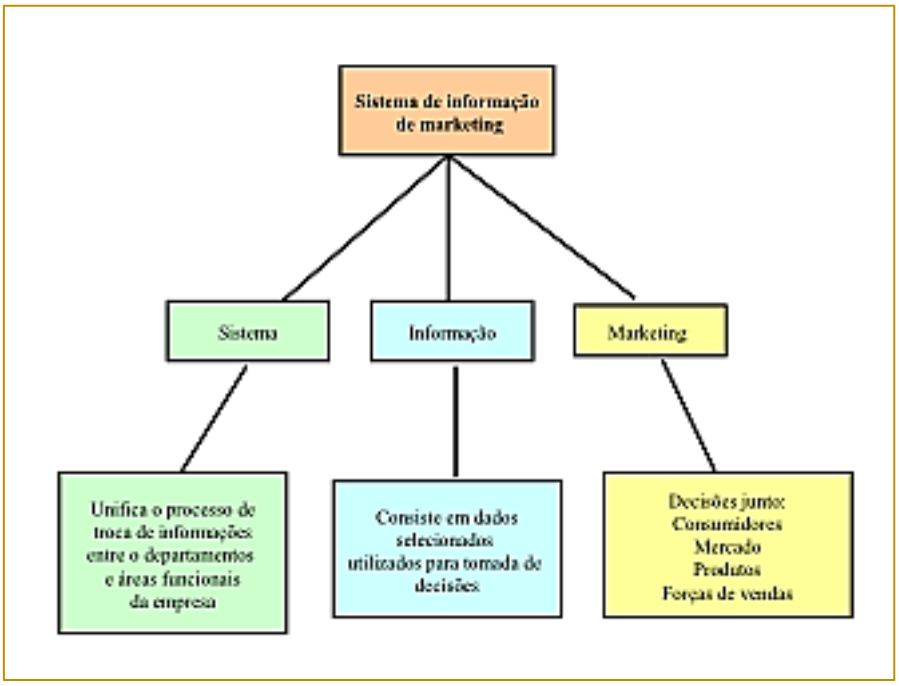
a) Sistema: é toda estrutura conjunta, unificando os esquemas trazidos de todos os componentes, usando os dados brutos, informações, relatórios e modelos estatísticos que vão ao encontro com os objetivos de marketing. O sistema é processado por meio

de dados brutos extraídos de diversas fontes. São analisados por meio de relatórios ou modelos estatísticos que se transformam em informações que auxiliam nas decisões de marketing.

b) Informação: se distingue de dados, pois dados são números brutos, e informação é o processamento desses dados, que depois são transformados em informações para responder às questões necessárias para tomada das decisões.

c) Marketing: no dia a dia há problemas e questões que requerem do gestor tomadas de decisões sobre o produto, consumidor, equipe de vendas e da concorrência. O gestor de marketing pode confiar na sua intuição para se apoiar na tomada de decisão ou, de modo mais seguro, estudar as informações que darão respostas às suas indagações e que resolverão seus problemas de marketing.

Figura 1 – O sistema de informação de marketing: uma definição



Fonte: MAYROS, V.; WERNER, D., 1982

Para cada modelo proposto, percebe-se que há características peculiares de subsistemas e com várias interpretações e o foco final é permitir a tomada de decisões mais seguras. Dessa maneira, as terminologias criadas para os subsistemas têm sido muito com ênfase no sistema de pesquisa de marketing, sistema de inteligência de marketing, sistema de registros internos e o sistema analítico para a maioria dos modelos aqui expostos (CHIUSOLI, 2005).

Ainda, percebe-se que não há um padrão sistematizado de informações que sirvam a todas as empresas, e cada administração tem requisitos de informação pontuais, devido à sua necessidade e estilos de utilizar o fluxo das informações. Evidentemente, este fato não tira o caráter de importância no desenvolvimento de modelos de sistemas de informação de marketing, mas deve-se ter como ciência que estes modelos, ao ser aplicados, precisam ser estrutura às necessidades e particularidades de cada organização.

E, segundo Talvinen (1994), os modelos podem ser classificados em seis grupos de uso primários, que são:

Busca de dados.

Análise de dados.

Planejamento de marketing.

Tomada de decisão de marketing.

Implementação das atividades de marketing.

Controle (externo e interno).

O último grupo, controle, se divide em controle externo para monitoramento do ambiente e das atividades de marketing, e controle interno para monitoramento das efetividades do marketing em relação à performance do plano e da equipe como um todo.

A partir do Quadro 2 tem-se os principais subsistemas do sistema de informação de marketing:

Quadro 2 – Principais subsistemas do sistema de informação de marketing - MKIS

	Subsistemas	Uso dos subsistemas	Descrição
Gerenciamento do sistema de informação de marketing	Sistema de inteligência de marketing	Análise e controle externo	Identifica problemas, mudanças e oportunidades no ambiente externo do marketing
	Sistema de pesquisa de marketing	Análise	Coleta informações que são relevantes para um problema específico de marketing que uma empresa enfrenta
	Sistema de apoio de decisão de marketing	Análise e tomada de decisão	Consiste dos dados de marketing disponíveis combinados com estatística extensiva e modelos capacitados e um adequado desenho interface com usuários tomando uma melhor decisão de marketing
	Sistema de planejamento de marketing	Análise e planejamento	Gerencia todo o processo de planejamento de marketing por meio de análise das oportunidades de marketing através do plano tático de marketing
	Sistema de controle de marketing	Controle interno	Monitoramento da equipe de vendas, atividades de marketing e efetividade, e desempenho contra planos
	Sistema de relatório de marketing	Controle interno	Informa os pedido de vendas, gastos, ordens, previsão de vendas
Sistema de informação de marketing operacional	Sistemas de apoio a marketing, vendas e produtividade	Busca de dados e implementação	Gerenciamento da distribuição e contas, prospectar novos consumidores, coordena atividades de vendas, atualiza o consumidor com informações, atualiza os banco de dados, personaliza as malas diretas e ativa o telemarketing

Fonte: TALVINEN, *J. M.*, 1995.

Atualmente, o sistema de informação de marketing não é somente limitado para fins de gerenciamento, mas inclui atividades operacionais, como vendas e sistema de processo orientado para marketing, o qual serve diariamente informações sobre as atividades operacionais de marketing, tais como mala direta, telemarketing e gerenciamento de vendas (TALVINEN, 1995).

Desse modo, no Quadro 3, apontam-se os principais modelos de sistema de informação de marketing a partir de estudos de vários autores, com referência aos principais componentes do subsistema e quanto à forma de uso.

Quadro 3 – Tipologias de modelos de SIM quanto aos subsistemas e formas de uso

Autores	Subsistemas e formas de uso
Amaravadi & Samaddar & Dutta	Bancos de dados online – busca de dados Planejamento doméstico – planejamento de marketing Promoção, distribuição, gerência de preço e produto – atividades de marketing Informação pública – tomada de decisão de marketing Planejamento internacional – planejamento de marketing Administração de custo – análise
Brien & Stafford	Fluxo de decisão (contabilidade primária, formulação de plano de marketing, armazenagem de informações sobre novas oportunidades) – busca de dados Estratégia do composto de marketing – tomada de decisão Fluxo de informação (realimentação avaliativa, comportamento do consumidor e do ambiente de mercado) – análise e controle interno
Cox & Good	Sistema de apoio – Busca de dados Sistema de operação – Análise, planejamento e controle interno
Graf	Sistemas de armazenagem e recuperação de dados – Busca de dados Sistemas de informações analítico – Análise Sistemas de monitoramento – Controle (externa e interno)
Grisi	Sistema de mercado – análise e controle externo Sistema de produto – análise e controle externo Sistema de concorrência – análise e controle externo
Halloway & Hancock	Dados ambientais (políticas, sociais, econômicos) – análise Dados da concorrência (performance passada, atividades atuais e planos) – análise Dados internos quantitativos (financeiros, físicos e não quantitativos) – análise e busca Dados não financeiros e financeiros (marketing, produção, P&D, pessoal) – análise
Kimbal	Interface com os usuários *Softwares* – busca de dados e tomada de decisão Banco de dados – busca de dados Apoio administrativo – busca de dados Ambiente interno – controle interno
Kotler	Sistemas de pesquisa de marketing – Análise Sistemas de inteligência de marketing – Análise e controle externo Sistemas de registros internos – Controle interno Sistema de apoio à decisão de marketing – Análise e tomada de decisão
Kotler (MIAC)	Reunião das informações (busca, monitoração e recuperação) Processamento da informação (avaliação, condensação, indexação, disseminação, armazenagem, atualização e triagem) Utilização da informação (informação, análise, programa, sala de simulação)

(continuação...)

Autores	Subsistemas e formas de uso
Lambin	Sistema de análise – análise Contabilidade interna – controle interno Investigação em marketing – análise e controle externo Sistema de informações – análise
Li	Entrada de dados: Processamento de dados, inteligência e pesquisa de marketing – Busca de dados, análise e controle (externo e interno) Saída de dados: Produto, preço, ponto de venda, promoção e marketing mix – Análise, tomada de decisão e planejamento
Li & Mcleod & Rogers	Processamento de dados – busca de dados Pesquisa de marketing – análise Inteligência de marketing – análise e controle externo
Little	Pesquisa de marketing – análise Dados brutos – busca Técnicas estatísticas – análise e tomada de decisão Modelos de marketing – análise e tomada de decisão Gerenciamento das informações – análise e tomada de decisão
Mattar	Pesquisa de marketing – análise Informações competitivas – análise e controle externo Informações internas – busca Monitoramento ambiental – análise e tomada de decisão
Mayros & Werner	Modelos de análise de dados – análise Fonte interna e externa de dados – controle da dados internos e externos
McCarthy	Fontes de informações (pesquisa de marketing, fontes de dados internos e externos) Bancos de dados – busca de dados Modelos de marketing – tomada de decisão Sistema de apoio à decisão – análise e tomada de decisão Especialistas em tecnologia de informações – implementação
Minciotti	Registros internos – controle interno Monitoramento ambiental – análise e controle externo Serviços de inteligência – análise Pesquisa de marketing – análise Plano estratégico da empresa – planejamento
Moriarty & Swartz	Sistemas de produtividade da força de vendas – Busca de dados e implementação Sistemas de telemarketing – Busca de dados e implementação Sistemas de gerenciamento de vendas e marketing – Análise e controle (externo e interno) Sistemas de mala direta e de campanha – Busca de dados e implementação

(continuação...)

Autores	Subsistemas e formas de uso
Piercy & Evans	Sistemas de pesquisa de marketing – Análise Sistema de análise da produtividade em marketing – Análise e controle interno Sistemas de inteligência de marketing – Análise e controle externo Sistemas de modelo de mercado e de marketing – Análise e tomada de decisão
Proctor	Sistema de planejamento – Análise e planejamento Sistema de controle – Controle (externo e interno) Sistema de pesquisa de marketing – Análise Sistemas de monitoramento – Controle externo
Rochas & Coquard	Informações sobre produto (composto de produto) – análise Informações sobre mercado (penetração, segmentação, participação de mercado) – análise e controle interno Informações sobre concorrência (penetração, cobertura, prospecção, eficácia, intermediários, ações promocionais) – análise e controle externo Pesquisa de marketing (notoriedade, imagem) – análise
Schoenbachler & O'brien & Gordon	Dados internos e externos – busca de dados e controle (interno e externo) Modelos para análises de dados – análise e tomada de decisão Processamento do plano de marketing – planejamento
Semenik & Bamossy	Registros internos da empresa – controle interno Acompanhamento do ambiente – análise e controle externo Pesquisa de mercado – análise
Sisodia	Sistemas especialistas – Tomada de decisão Modelos estatísticos – Análise e tomada de decisão Modelos de otimização – Análise e tomada de decisão Agregação de dados – Análise e controle (externo e interno)
Talvinen	Sistema de processamento de transação – busca de dados Sistema de especialista – tomada de decisão Sistema de apoio à decisão para a administração de marketing – análise e tomada de decisão Fontes de dados (consumidor, competidores e ambiente de marketing) – controle interno e externo
Uhl	Sistemas de consciência atual – Busca de dados e controle (externo e interno) Sistema de informações críticas e em profundidade – Análise e tomada de decisão Sistema de informações acidentais – Análise
Sandhussen	Informações de mercado – análise e controle externo Ambiente de marketing – análise e controle externo Pesquisa de marketing – análise

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, constata-se que alguns modelos são bastante simples na sua visualização, porém, outros são mais complexos, e que, diante de várias propostas, a de Kotler, se não é a mais utilizada pelas organizações, parece ser a mais citada na literatura. Provavelmente, isso ocorre devido à maneira como é exposto o modelo e pelo grau de notoriedade que esse autor possui no meio acadêmico e empresarial. Feito uma análise mais ampla dos modelos, todos propõem que um sistema de informação de marketing deve se pautar consistentemente por meio de pesquisas de marketing. E, além das informações oriundas da pesquisa, também o uso de técnicas de inteligência de marketing, que está em crescente uso, e ambas têm como orientação monitorar o ambiente externo de marketing.

A partir dos modelos encontrados na literatura, propõe-se um modelo que é de autoria de Chiusoli e Ikeda (2005), sugerido a partir de uma tese de doutorado inspirada em mais de 30 dos modelos analisados. A sua síntese propõe o entendimento com base na descrição a seguir e nas etapas propostas (Figura 2):

i) fontes de dados: provenientes do ambiente de marketing externo, macro e microambiente e do ambiente interno.

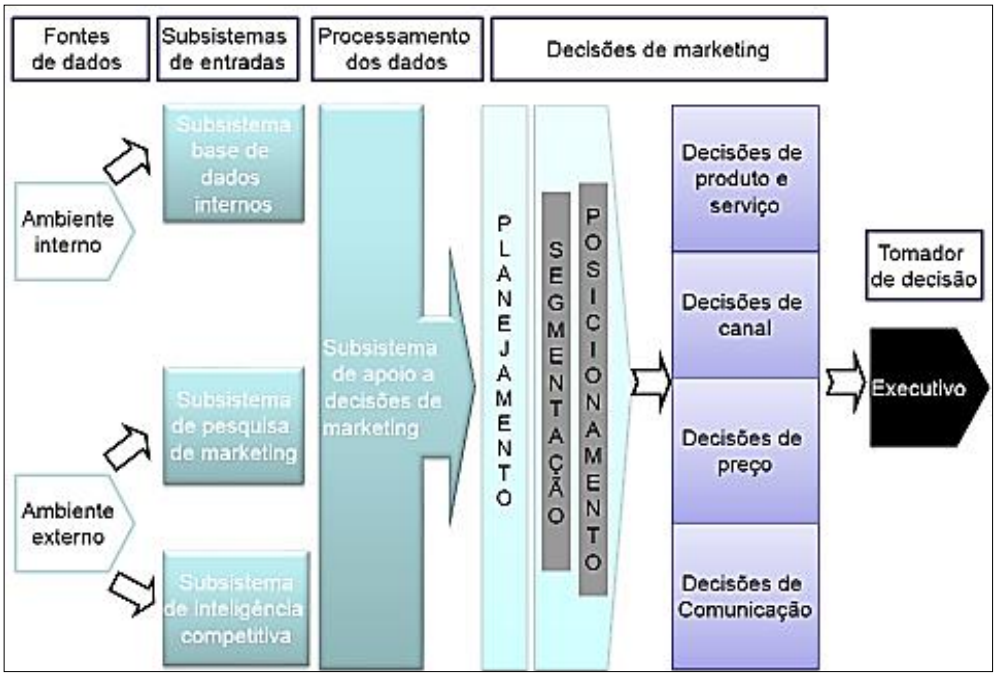
ii) subsistema de entrada: informações originadas a partir dos dados internos da empresa (fontes secundárias), pesquisa de marketing e inteligência competitiva (fontes primárias).

iii) processamento de dados: tecnologia de informação apta a gerenciar e dar apoio a tomada de decisões de mercado, onde associa-se aos softwares disponíveis e que faz o processamento das informações.

iv) decisões de marketing: se divide em uma estrutura de marketing para um melhor planejamento, segmentação e posicionamento dos produtos e serviços. Sendo que o subsistema de saídas é por meio da estrutura corporativa, que permite dar condições ao gestor das organizações em articular decisões estratégicas para a composição de seus produtos e serviços, a qual preço atuar, ações de canal de distribuição e estratégia de comunicação como forma de tomada de decisão dessas atividades.

v) tomador de decisão: é o responsável pela decisão final.

Figura 4 – Sistema de informação de marketing como atividade estratégica



Fonte: Chiusoli e Ikeda (2010)

Em um modelo de um sistema de informação aplicado para gestão da tomada de decisões de marketing, Chiusoli e Ikeda (2010) afirmam que os dados internos de uma organização dependem somente da mesma; por outro lado, os dados secundários, quando se necessita acessar essas fontes junto a administração pública, espera-se que tenha validade, seja de fácil acesso e de forma organizada. Destaca-se, dessa forma, que um modelo de sistema de informação de marketing (SIM) é composto por pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que necessitam tomar decisões (CHIUSOLI; IKEDA, 2010; O'BRIEN; SCHOENBACHLER e GORDON, 1995).

Os dados internos da empresa são considerados como valiosas informações para as decisões estratégicas, por isto a grande importância de coletá-los da forma mais completa possível. As empresas, de modo geral, têm muitas informações, porém, torna-se muito comum manter um pequeno banco de dados, cadastro de cliente, controle de compras, contas a receber e a pagar com softwares customizados, e até gratuitos, disponíveis na internet, no entanto com bastante dificuldade em encontrar adequadamente dados comportamentais do consumidor, o percentual de pessoas que compram, sexo, região, idade e classe social a título de ilustração (CHIUSOLI; IKEDA, 2010).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como considerações finais, o presente trabalho teve por objetivo apresentar as principais tipologias de modelos de SIM, estabelecendo uma análise comparativa às contribuições dos distintos modelos de Sistema de Informação de Marketing possíveis de serem adotados no processo de estabelecimento de vantagens competitivas para as empresas. Da mesma forma destacar a contribuição com a proposição de um modelo a partir de um estudo da tese de doutorado com apoio aos diversos modelos encontrados na literatura.

Cabe mencionar que a proposta é gerar uma reflexão sobre modelos de sistema de informações de marketing e que cada organização pode ter o seu modelo adaptado as suas condições estruturais. Os gestores podem idealizar um sistema de informações de marketing como atividade estratégica por meio do planejamento, segmentação e posicionamento para apoio às decisões do composto de marketing, ganhando, assim, vantagens competitivas no mercado.

Assim sendo, como se trata de um tema complexo e fortemente influenciado por literatura estrangeira, com vários pontos de vista e muita discussão em torno do assunto, a proposta deste trabalho e sua relevância se situam exatamente nas particularidades do ambiente de negócio e comportamento do gestor brasileiro quanto à utilização de sistemas de informações como medida de apoio à tomada de decisão.

Cabe destacar que se tratando de um estudo exploratório/descritivo e considerando os fatos aqui evidenciados, não seria adequado tomar o trabalho como de teor conclusivo e definitivo, sendo apenas situações indicativas de comportamento organizacional quanto ao uso e busca das informações.

Assim, o estudo cumpre seu propósito inicial, ou seja, de analisar historicamente os modelos de SIM, não se esgotando em si mesmo, mas abrindo espaço para importantes reflexões futuras e propondo novas abordagens, propostas e referências literárias como contribuição ao estado da arte.

REFERÊNCIAS

[1]. AMARAVADI, C. S.; SAMADDAR, S.; DUTTA, S. Intelligent marketing information systems: computerized intelligence for marketing decision making. Marketing Intelligence & Planning, Bradford, v.13, n.2, p.4, 1995.

[2]. BERENSON, C. Marketing information systems. Journal of Marketing, v.33, n.16-23, Oct. 1985.

[3]. BOYD JR, H.; MASSY, W. F. Administração de marketing. São Paulo: Saraiva, 1978

[4]. BRIEN, R. H.; STAFFORD, J. E. Marketing information systems: a new dimension for marketing research. Journal of Marketing, v.32, n.3, p.19-23, Jul. 1968.

[5]. CHILD, J. Information technology, organization and the response to strategic challenges.

[6]. CHIUSOLI, C. L.; NONAKA, H. T.; PACAGNAN, M. N.. O Uso das Informações de Marketing para Tomada de Decisões: Um Estudo Exploratório Junto as Empresas de Londrina. In: ENANPAD, 2005, Brasília.

[7]. CHIUSOLI, C. L.; IKEDA, A. A. O uso das informações de marketing nas organizações: um estudo exploratório. II CONTECSI /FEA/USP 01-03 de Junho de 2005 São Paulo/SP

[8]. CHIUSOLI, C. L. Um estudo exploratório sobre tipologias e sistema de informações de marketing. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

[9]. CHIUSOLI, C. L.; IKEDA, A. A.; Sistema de informação de marketing (SIM): ferramenta de apoio à gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2010.

[10]. CHIUSOLI, C. L.; PACAGNAN, M. N. A importância das informações de mercado como apoio à tomada de decisões de marketing. Revista de Gestão USP, São Paulo, 2009.

[11]. CHIUSOLI, C. L.; STEFANO, S. R.. Sistema de informação de marketing: importância e uso das informações de marketing na tomada de decisão. Revista Espacios: Revista Arbitrada de Gestion Teconlogica, Caracas, v. 37, n. 11, abr. 2016.

[12]. CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

[13]. COSTA, E. A. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2003.

[14]. COX, D.; GOOD, R. E. How to build a marketing information system. Harvard Business Review, Boston, v.45, n.3, May/Jun. 1967.

[15]. GIL, Antônio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[16]. GOUNARIS, S. P.; PANIGYRAKIS, G. G.; CHATZIPANAGIOTOU, K. C. Measuring the effectiveness of marketing information systems. Marketing Intelligence & Planning, [s.l.], v. 25, n. 6, p.612-631, 25 set. 2007

[17]. GRISI, C. C. H. et al. Sistema de informação de mercado V SEMEAD – seminários em administração São Paulo: FEA – Usp, 2001.

[18]. HOOLEY, Graham J. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

[19]. HOLLOWAY, R. J.; HANCOCK, R. S. Marketing para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: LTC, 1973.

[20]. KIMBAL, P. M. Marketing information systems: creating competitive advantage in the information age. Boston. Boyd & Fraser Publishing Company, 1996.

[21]. KOTLER, P. Administração de marketing: edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

[22]. _____. The future of the computer in marketing. Journal of Marketing, v.34, n.1, p.11-14, jan. 1970.

[23]. _____. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 edição, São Paulo: Atlas, 1998.

[24]. LAMBIN, J. J. Marketing estratégico. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

[25]. LI, E. Y.; MCLEOD, R.; ROGERS, J. C. Marketing information systems in fortune 500 companies: a longitudinal analysis of 1980, 1990, and 2000. Information & Management, v.38, n.5, p.307-322, abr. 2001.

[26]. LITTLE, J. D. C. Decision support systems for marketing managers. Journal of Marketing, v.43, n.3, p.9-27, 1979.

[27]. MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

[28]. MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. Fundamentos de metodologia científica. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[29]. MATTAR, F. N. A informação de marketing e o sucesso no lançamento de novos produtos. Revista de Administração, São Paulo, v.17, n.4, p.23-24, out./dez. 1982.

[30]. MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. *Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.*

[31]. _____. *Contribuição ao estudo do sistema de informação de marketing: proposta de um modelo para concessionária de veículos.* 1985. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

[32]. _____. Sistemas de informação de marketing. Revista Mercado Global, São Paulo, v.13, n.67, p.24-45, mar./abr. 1986.

[33]. MAYROS, V.; WERNER, D. Marketing information systems: design and applications for marketers. Radnor: Chilton Book Company, 1982.

[34]. McCARTHY, E. J. Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

[35]. MINCIOTTI, S. A. O sistema de informações de marketing como suporte para adoção do marketing estratégico: o desenvolvimento de um modelo. 1992. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de

Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

[36]. MORIARTY, R. T.; SWARTZ, G. S. Automation to boost sale and marketing. Harvard Business Review, v.67, n.1, p.100, Jan./Feb. 1989.

[37]. NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. Marketing: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

[38]. O'BRIEN, T. V.; SCHOENBACHLER, D. D.; GORDON, G. L. Marketing information systems for consumer products companies: a management overview. Journal of Consumer Marketing, v.12, n.5, 1995.

[39]. PIERCY, P.; EVANS, M. *Managing marketing information. Worcester: Croom Helm, 1983.*

[40]. PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

[41]. _____. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

[42]. ROCHAS, M.; COQUARD, P. Pratice analyse du systeme d`information mis en place dans une banque de depots. Revue Française du Marketing, Paris, v.44, p.64, Jul./Set. 1972.

[43]. SANDHUSSEN, Richard L Marketing básico. São Paulo: Saraiva, 1998.

[44]. SCHEWE, C. D.; SMITH, R. M. Marketing: concepts and applications. New York: McGraw-Hill, 1980.

[45]. SCHOENBACHLER, D. D.; O'BRIEN, T. V.; GORDON, G. L. Marketing information systems for consumer products companies: a management overview. Journal of Consumer Marketing, v.12, n.5, p.16-36, 1995.

[46]. SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. Princípios de marketing: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

[47]. SELLTIZ, C. et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Ed. Pedagógico e Universitária. 1974.

[48]. SISODIA, R. S. Marketing information and decision support systems for services. Journal of Services *Marketing,* v.6, n.1, p.51-64, 1992.

[49]. SPRAGUE, R. H. Jr.; CARLSON, E. D. Building effective decision support systems. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

[50]. STANTON, W.J. Fundamento de marketing. São Paulo: Pioneira, 1980.

[51]. TALVINEN*, J. M. Information systems in marketing:* identifying opportunities for new applications. European Journal of Marketing, Bradford, v.29, n.1, p.8, 1995.

[52]. TALVINEN, *J.* M.; SAARINEN, T. MKIS support for the marketing management process: perceived improvements for marketing management. Marketing Intelligence & Planning, Bradford, v.13, n.1, p.18, 1995.

[53]. UHL, K. P. Marketing information systems: handbook of marketing research. New York: McGraw-Hill, 1974.

[54]. WEITZ, B.A.; WENSLEY, R. Strategic marketing. Boston: Kent Publishing, 1984.

[55]. WIERENGA, B.; BRUGGEN, G. V. Marketing management support systems: principles, tools and implementation. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

[56]. WOILLER, Sansão. Decisões e informações em empresas. Revista Engenharia – Energia, Dez 1974.

Autores

AUTORES

ADAILTON ELIAS DA SILVA

Mestrando em Administração, Especialista em Logística, e Graduado em Administração pela UFPB; Sócio Consultor na Ergue Consultoria Empresarial; Palestrante e Professor Universitário; Autor e apresentador de Artigos Científicos em Congressos Nacionais e Internacionais; Mais de 20 anos de experiência em gestão de processos de Produção e Logística com grande expertise em todas as etapas dos processos na indústria gráfica, com atuação em empresas da Paraíba, Pernambuco, Amazonas e Ceará.

ADINY HEIMY MULLER CORDEIRO

Mestranda em Ensino de Ciências Ambientais pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM, Especialista em Gestão Pública e Empresarial pela Faculdade Kurios e Bacharela em Administração pela UFAM. Atualmente, é docente efetiva do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM/Campus Tabatinga/AM.

ADRIANA FAGOTTE

Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Integradas Curitiba (2007), Especialização em Gestão Ambiental pelo Centro Universitário Franciscano do Paraná (2009) e Mestrando em Engenharia da Produção da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Especialização em Educação a Distância com Ênfase na Formação de Tutores pela Faculdade de Educação São Braz (2014). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas. Sócia na empresa Casa das Canetas desde 1996 exercendo as funções de Dir. Administrativa e Comercial da mesma. Coordenadora dos cursos de Tecnologia em Logística, Tecnologia em Gestão Ambiental, Tecnologia em Design de Moda e Tecnologia em Recursos Humanos das Faculdades Integradas Camões.

ADRIANA KROENKE

Possui graduação em Matemática (2007), mestrado em Ciências Contábeis (2009) pela Universidade Regional de Blumenau e doutorado pelo Programa de Métodos Numéricos e Engenharia da Universidade Federal do Paraná (2014). Professora do Departamento de Matemática da Universidade Regional de Blumenau desde 2010. Atualmente é professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau. Suas pesquisas concentram-se na área de Análise Multivariada de Dados, Análise Decisória Multicritério e Avaliação de Desempenho. Integrante do grupo de estudos MULTIVAR.

ALÉXIA GALVÃO ASSUNÇÃO

Graduando em Administração Geral pela Universidade Federal do Amapá-UNIFAP, último ano de graduação; Integrante da equipe do projeto de extensão Escola de consultoria para micro e pequenas empresas da UNIFAP, como supervisora e coorientadora dos alunos do projeto, sob orientação e supervisão do Professor Phd. Robson Antônio Tavares Costa. Voluntária no projeto de extensão do programa de rádio universitária A hora do empreendedor da UNIFAP. Graduando em Direito pelo Cento de Ensino Superior do Amapá-CEAP.

AUTORES

ALEXSANDRO TOALDO

Especialização em Finanças pela Wharton Business School – University of Pennsylvania – EUA (2014). É Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2008). Possui MBA em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas (2002) e Graduado em Ciências Contábeis pela Associação Tibiriçá de Educação (2000). Executivo Financeiro de multinacional. Tem mais de 25 anos de experiência nas áreas de Contabilidade Societária, Análise dos Demonstrativos Financeiros, Contabilidade Gerencial e Internacional (US-GAAP e IFRS).

ALYNE CECILIA SERPA GANZ

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (2017). Graduação em Matemática pela Universidade Regional de Blumenau (2015).

ANA LUCIA APARÍCIO DA SILVA

Bacharela em Administração pela Universidade do Federal do Amazonas-UFAM, Natural de Benjamin Constant-Am. Atualmente é Gerente administrativa e financeira da Empresa W. Santos Chaves-EPP, Tabatinga-AM.

ANTÔNIO MOREIRA FRANCO JÚNIOR

Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Especialista em Formação e Docência no Ensino Superior pela Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas – Metrocamp, MBA em Gestão Financeira e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e graduado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas. Como docente, lecionou nos cursos técnicos em Contabilidade e Gestão Empresarial do SENAC e no curso de pós-graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é professor dos cursos de graduação em administração, ciências contábeis e tecnólogo em gestão financeira da Faculdade Metrocamp – Devry Brasil. Possui experiência na área de Contabilidade e Controladoria.

ARIOSTO SPAREMBERGER

Possui graduação em Cooperativismo pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (1985), Graduação em Administração e Especialização em Administração pela UNIJUI (1991) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001).Em 2010 obteve o título de Doutor em Administração pela Universidad Nacional de Misiones- UNAM. No Ano de 2014 a Universidade Federal de Pernambuco validou a nível Nacional o Título de Doutor em Administração. Atualmente é pesquisador e professor titular da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

CARLA JANAINA HANNECK

Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração pela Universidade do Norte do Paraná - UNOPAR. Técnica em Administração de Empresas (2015) pela TECPUC. Possui cursos na área de liderança, empreendedorismo, administração pública, gestão hospitalar, consultoria de moda e tecnologia de moda e design. Administradora e Designer de Moda.

AUTORES

CEYÇA LIA PALEROSI BORGES

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Lavras (1998) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (2012). Atualmente é professora titular da Universidade Federal da Fronteira Sul - campus Laranjeiras do Sul - PR.

CLÁUDIO LUIZ CHIUSOLI

Pós-Doutor em Gestão Urbana pela PUC/Curitiba (2017). Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (2005). Docente da Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO

DANIELA ALTHOFF PHILIPPI

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho com estágio doutoral na North Carolina State University, mestre e bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, na área de Administração da Produção e Operações. Dedica-se especialmente às áreas de inovação e de gestão da produção, nos seguintes temas: transferência de tecnologia entre universidade e empresas; cooperação tecnológica; inovação sustentável; Planejamento e Controle da Produção (PCP) e gestão da qualidade. Membro da Triple Helix Association. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Cooperação Tecnológica (GPCT/CNPq).

DANIELLY RODRIGUES DA SILVA

Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual do Piauí (2015). Possui alguns trabalhos desenvolvidos nas áreas de empreendedorismo e gestão de Pessoas. Atua como Técnico em Administração na Coordenação de Gestão de Pessoas do Sesc-PI.

DARLES MICHEL ASSMANN

Possui graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ/RS) e experiência em rotinas empresariais administrativas.

DAVI DA SILVA BEZERRA

Graduado em Administração com ênfase em Comércio Exterior (2002), MBA em Finanças - Centro Universitário de Maringá CESUMAR (2010), Lecionou por dois anos as matérias de Administração Financeira, Matemática Financeira e Análise de Investimentos na FAPAN - Faculdade Paraíso do Norte (2012). Mestrado em Desenvolvimento de Tecnologia pela Instituto Lactec em parceria com a UFPR - Universidade Federal do Paraná (2017). Atualmente Coordenador Financeiro, mas com mais de 18 anos de experiência na área de Finanças.

DIEGO RIBEIRO MARQUES

Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Católica Santa Teresinha - FCST (2016).

AUTORES

DIOVANI LUZIA POZZA

Mestranda em Administração na Fundação Universitária Regional de Blumenau (FURB), Graduação em Administração pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (2013), especialização em Gestão de Vendas (2015) e cursando especialização em Educação a Distância Gestão e Tutoria pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. Atua como Caixa Executiva no Banco do Brasil e Professora do curso de Administração na Uniasselvi.

DRUCILA MACÁRIO FIGUEREDO

Especializanda em Relações Internacional e Geopolítica da Pan-Amazônia na Universidade Estadual do Amazonas - UEA. Especialista em Gestão Pública e Empresarial pela Faculdade Kurios (2016) . Bacharela em Administração pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM (2015). Instrutora no Centro de Educação e Tecnologia do Amazonas - CETAM e Consultora empresarial nas empresas Solimões Material de Construção Ltda, Nunes Comercio e Serviços de Motocicletas Ltda e D.R.Moreno-ME na cidade de Tabatinga/AM.

FAUSTO KARLAIRE DE BARROS

Professor de Administração e Finanças do Instituto Federal do Espírito Santo. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Especialista em Controladoria e Finanças pela Fucape Business School

FERNANDA RAQUEL DOS SANTOS SOUSA

Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual do Piauí (2015). Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: empreendedorismo, crescimento econômico e pequenas empresas.

FERNANDO CÉSAR DE LIMA

Possui graduação em Administração Pública pela Associação Caruaruense de Ensino Superior (2013). Tem experiência na área de planejamento estratégico em Órgãos públicos(2013), e em análise espacial de dados (2014). Cursando especialização em gestão de cidades - ASCES UNITA. Atualmente é profissional orientador de administração pública na Faculdade ASCES UNITA.

FILIPE DOS ANJOS QUEIROZ

Graduado em Licenciatura Plena em Química pela Universidade do Estado do Amapá (UEAP), Bacharelando em Administração pela Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), Pós-graduado em Gestão e Docência do Ensino Superior pela Faculdade de Teologia e Ciências Humanas (FATECH) e Supervisor escolar do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência- PIBID/QUÍMICA/CAPES/UEAP.

AUTORES

FRANCISCO DE ASSIS DA SILVA MEDEIROS

Doutor em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD (2016) - Título revalidado no Brasil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (2002). Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Amazonas (1996). Atualmente é Professor Adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão Estratégica, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, empreendedorismo, competitividade, inovação, produtividade, desenvolvimento regional, modelo Hélice Tríplice e aprendizagem organizacional.

GABRIELA CAPPELLARI

Possui Graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ/RS (2010), Especialização em Marketing - UNIJUÍ/RS (2011), especialização em Gestão Empresarial - UNIJUÍ/RS (2015), Mestrado em Desenvolvimento, linha de pesquisa gestão empresarial - UNIJUÍ/RS (2017) e é doutoranda em Desenvolvimento Regional - UNIJUÍ/RS. Atua em projetos de pesquisa e atualmente é professora na Universidade Federal de Santa Maria/RS.

GISELE DE OLIVEIRA ANDRADE

Acadêmica do curso de Bacharelado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG. Técnica em Administração de Empresas (2015) pela TECPUC e Técnica em Secretariado (2014) Integrado ao Ensino Médio pelo Colégio Estadual Regente Feijó. Vivência em rotinas administrativas do setor público. Atualmente, estagiária no Programa de Qualificação para Exportação - PEIEX/Apex-Brasil.

GREICY KELLE DE OLIVEIRA PINHEIRO

Bacharel em Administração pela Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica - FUCAPI (2017).

GULLYMAM BRANDÃO OSTERNO

Graduando em Administração de empresas pela Universidade Estadual do Piauí - UESPI. Atua como Diretor da Empresa Multidisciplinar do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas - CCSA/UESPI. Voluntário do Conselho Nacional de Pesquisa Científica e Tecnológica - CNPq.

ISABEL CRISTINA FIGUEIREDO QUINTERO

Licenciada em Geografia pela Universidade do Estado do Amazonas /UEA, natural de Tabatinga-AM professora de escola pública ministro aula no nível Fundamental e Médio, atualmente pós -graduanda em Geopolítica da Pan - Amazônia e Relações Internacionais pela Universidade do Estado do Amazonas.

AUTORES

ISAURA ALBERTON DE LIMA

Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (1987), Mestrado em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (1999) e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004). Professora Titular da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, no Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública e dos cursos de engenharias e administração presencial e EAD, Avaliadora Institucional, Auditora e Assessora de Projetos Interinstitucionais. Foi Pró-Reitora de Relações Empresariais e Comunitárias, Diretora de Gestão da Avaliação Institucional e Ouvidora Geral da UTFPR. Possui experiência na área Administração, Transferência de Tecnologia e Gestão Pública. Temas de atuação: Interação Universidade-Empresa, Otimização de Habilidades de Gestão, Gestão de Recursos Humanos, Fontes de Financiamento para Tecnologia e Inovação, Desenvolvimento Regional, Planejamento e Governança Pública e Habitats de Inovação.

JANE FRANCINETE DANTAS

Possui graduação em Enfermagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1987), Especialização em Qualidade e Segurança no Cuidado ao Paciente, e Life Cycle Canvas (LCC) Associate Certified. Atualmente é Coordenadora do Núcleo de Educação Permanente do Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) e pesquisadora do Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde (LAIS). Tem experiência na área de Enfermagem com ênfase na gestão e educação em Enfermagem, qualidade e segurança do Paciente, e na Gestão de projetos.

JOANA DARC DE OLIVEIRA

Graduação em administração de empresas pela universidade estadual do Piauí- UESPI (2015). Especializando em Gestão de negócios, controladoria e finanças corporativa pela instituição de pós graduação - IPOG. Atualmente Assistente Financeira na empresa mutual serviços - PI.

JOSIANE ARAÚJO DA CUNHA

Especialista em Nutrição Clínica Avançada pela Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte (UNP) e graduada em Nutrição pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Atualmente participa colaborativamente do Projeto Telessaúde desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Desempenhou atividades como Nutricionista na área da Atenção Básica (Núcleo de Apoio à Saúde da Família) e nas áreas de Unidades de Alimentação e Nutrição (Supervisão de produção e distribuição de refeições).

JOSUÉ VOGEL

Possui graduação em Administração (URI - 2007). Especialista em Gestão Empresarial (URI - 2009). 1º Tenente R/2 do Exército Brasileiro (2005). Atualmente é professor de Administração do IFSC na cidade de Jaraguá do Sul / SC e mestrando em Administração (FURB).

JOYCE APARECIDA RAMOS DOS SANTOS

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2017). Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Paraná na Linha Inovação e Tecnologia com conclusão prevista para 2020.

AUTORES

LEANDRO APARECIDO DA SILVA

Professor em exercício na instituição Faculdade Católica Santa Teresinha. Mestre em Administração com ênfase em Gestão e Estratégia de Negócios pela Universidade Potiguar (2015). Especialista em Gestão Estratégica na modalidade MBA pela Universidade de São Paulo FEA-USP (2015). Graduado em Sistemas de Informação pela Universidade Potiguar (2005). Pesquisas e publicações nas áreas de Gestão Estratégica e Competitividade nas MPEs, Cadeia de Suprimentos, Modelos de Gestão e Processos de Negócios, Sistemas e Tecnologia da Informação em MPEs e Órgãos Públicos. Avaliador de artigos científicos do Congresso Internacional de Administração - ADMPG nos anos de 2016 e 2017, integrante da comissão científica do mesmo evento no ano de 2017.

LUANA DUMAS COUTINHO

Graduada em Design de Moda pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2010), graduanda de Engenharia Têxtil na Universidade Tecnológica Federal do Paraná e pós-graduada com Master in Business Administration em Gestão Ambiental na Universidade Norte do Paraná (2017). Atualmente é Técnica de Laboratório Industrial de Confecção/Vestuário/Têxtil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

LUCIANO ZAMBERLAN

Possui graduação em Administração pela Sociedade Educacional Três de Maio (1994), especialização em Gestão Empresarial com ênfase em Recursos Humanos - UFRGS/SETREM (1996), especialização em Sistemas de Informação - UFSC (1998), mestrado em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas - RJ (2001) e é doutorando em Administração - UNaM. Atualmente é professor da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

LUIS GABRIEL FIDÉLIS EVARISTO DA SILVA

Graduado em Tecnologia em Logística pela Faculdade Integradas Camões (2015). Especialista em Gestão Logística e Cadeia de Suprimentos pela Universidade Positivo (2016). Participação e autoria de Artigo, Aplicação da Logística na Bienal Internacional de Curitiba/PR, com publicação, apresentação e participação no Congresso Internacional de Administração ADM 2017 - Ponta Grossa - PR. Com experiência em gestão de compras e estoques em redes varejistas onde já atou como gerente e com consultorias na área.

MÁRCIA CRISTINA ALVES

Professora do Curso de Engenharia Civil da UTFPR. Doutora em Engenharia de Produção pela UNIMEP/SP. Mestre em Administração pela Universidade Mackenzie/SP. Atualmente desenvolve projetos de ensino, pesquisa e extensão na área de Empreendedorismo, Economia Solidária e Arranjos Produtivos Locais (APL). Revisora de artigos da Revista ALCANCE/SC. Coordenadora do Hotel Tecnológico da UTFPR/Câmpus de Apucarana.

MÁRCIA SANTOS CURSINO

Contadora (PUC Campinas). Especialista em Contabilidade, finanças e Auditoria (PUC Campinas) Mestre em Contabilidade e Finanças (PUC/SP). Professora Universitária, Consultora em materiais didáticos e educacionais universitários.

AUTORES

MARIA IVANIA ALMEIDA GOMES PORTO

Professora universitária da ASCES e Consultora de Estratégia de Gestão Pública e de Política. Mestra em Gestão Pública pela UFPE. Especialista em Gerenciamento de Cidades UPE, MBA Marketing e Publicidade na UNINASSAU, Especialista em Administração dos Serviços de Saúde UNAERP. Foi consultora da CONTEXTO, Estratégias Política e de Mercado e do Instituto de Pesquisa Maurício de Nassau. Foi Secretária de Governo Municipal e Ação Social e Secretária de Educação, Ciência e Tecnologia de Caruaru; Presidente do IPSEP e da FUNDAC de Caruaru. Foi também, assessora Política da Mesa Diretora da Assembleia Legislativa de Pernambuco.

MATHEUS SOUSA DE SOBRAL

Estudante de direito, faculdade ASCES UNITA. Participa do Grupo de Pesquisa Aplicado a Administração Pública- GPAAP do Laboratório de políticas públicas municipais- LPPM, Faculdade ASCES UNITA.

MAYARA CRISTINA GHEDINI DA SILVA

Mestra em Engenharia de Produção (2012) e especialista em Gestão da Produção (2009) pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, bacharel em Secretariado Executivo pela Faculdade Sant'Ana (2008) e bacharel em Administração pela UNICESUMAR (2016). Experiência profissional nas áreas de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e Planejamento e Controle da Produção e Importação, em empresa multinacional de ferramentas elétricas. Atualmente, docente dos cursos de Tecnologia em Logística e Bacharelado em Administração da Faculdade Sant'Ana. Tendo como principais áreas de atuação na docência: Gestão da Produção; Gestão do Conhecimento e Inovação; Desenvolvimento de Produto; Supply Chain Management; Gestão de Compras; Metodologia e Redação Científica; Gestão da Informação e Arquivologia.

MILENA CRISTINA DUARTE DE ALMEIDA

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2011), MBA em Administração Estratégica pela Estácio de Sá (2016) e Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2016). Tem experiência nas áreas de Administração, com ênfase em Gestão de Projetos, Qualidade, Sistemas de Informação, Marketing e Gestão em Saúde.

PATRICIA GAVA RIBEIRO

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Paraná (1996); Especialização em Marketing pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1999) e é Mestranda no Programa de Mestrado em Planejamento e Governança Pública da UTFPR. É Servidora Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná desde 2007.

AUTORES

PAULO ALVES GONÇALVES

Mestrando em Administração, Especialista em Logística, e Graduado em Engenharia de Materiais pela UFCG; Sócio Consultor na Ergue Consultoria Empresarial; Professor e Coordenador de Cursos na Faculdade Estácio - PB; Autor e apresentador de Artigos Científicos em Congressos Nacionais e Internacionais; Consultor Credenciado SEBRAE com vasta experiência em consultoria empresarial em empresas dos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte.

PEDRO CLÁUDIO DA SILVA

Mestre em Ciências Contábeis (FECAP/SP) com Mba em Gestão Pública (EBAPE/FGV) e graduação em Ciências Econômicas (PUCCAMP). Funcionário da Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A (Sanasa/Campinas) desde 1998, exercendo atualmente o cargo de Diretor Financeiro e de Relações com Investidores e Conselheiro de Administração (certificado pelo IBGC). Como Professor, atuou em instituições de ensino técnico (Colégio Evolução e Senac), de graduação (Fleming e Metrocamp) e de pós-graduação (IPEP, FGV, Anhanguera e Faesb), tendo lecionado disciplinas relacionadas à contabilidade gerencial, contabilidade intermediária, contabilidade avançada, controladoria, auditoria e perícia contábil, análise macroeconômica, contábil e financeira, finanças corporativas, finanças públicas, mercado financeiro, gestão de custos, análise das demonstrações financeiras, planejamento estratégico e professor orientador de TCC. Atualmente é professor da Faculdade Metrocamp/Devry - Adtalem Educacional do Brasil, dos cursos de graduação em administração, contabilidade e tecnólogo em gestão financeira.

PEDRO HENRIQUE GERMANO EVANGELISTA

Mestrando em Engenharia de Produção (PEP/UFRN) na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, atuando na área de inovação na saúde. Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Potiguar (2010). Atualmente assiste a Coordenação do Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde - LAIS/HUOL da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

RICARDO ALEXSANDRO DE MEDEIROS VALENTIM

Doutor em Engenharia Elétrica e de Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professor Adjunto IV da UFRN lotado no Departamento de Engenharia Biomédica e Professor Permanente do Programa de Pós-graduação em Engenharia Elétrica e de Computação (PPgEEC/UFRN). Atua também como professor permanente no Programa de Pós-graduação em Educação, Trabalho e Inovação em Medicina e como professor colaborador no Programa de Pós-graduação em Ensino da Saúde. Coordenador do Laboratório de Inovação Tecnológica em Saúde - LAIS/HUOL da UFRN.

ROBERTO COSTA MORAES

Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico , junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Graduado em Administração de Empresas , pela Universidade de Taubaté (UNITAU) Graduado em Ciências Militares , pela Academia Militar das Agulhas Negras. (AMAN) Especialista em Administração Financeira e Auditoria pela Universidade de Taubaté (UNITAU) Especialista em Bases Geo-Históricas para Formulação Estratégica pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Especialista em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário São Camilo. Mestre em Aplicações

AUTORES

Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), com estágio sanduíche na Linköping Universitet (Suécia). Tem experiência docente no ensino técnico e tecnológico desde 1996. Tem experiência docente no ensino superior desde 2002.

ROBSON ANTÔNIO TAVARES DA COSTA

Graduado em Administração pelo Centro Universitário do Estado do Pará (2001), MBA em Gerencia Contábil Auditoria e Controladoria pela Faculdade Internacional de Curitiba (2004), Mestrado em Economia Empresarial pela Universidade Cândido Mendes do Rio de Janeiro (2009), doutorado em Gestão Empresarial pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (2015) Revalidação em Instituto COPPEAD-UFRJ e Pós-Doutorado em Administração de Empresas na Universidade Estadual do Ceará (2016). É Líder de grupo de pesquisa devidamente cadastrado no diretório de grupos de pesquisa no Brasil Lattes, foi professor Assistente do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul-UFFS e atualmente é Professor Adjunto do curso de Administração da Universidade Federal do Amapá e coordenação do curso de Gestão Pública (EAD) desta mesma Universidade. Durante os anos de 2016 até 2017 atuou como professor visitante no mestrado em Gestão Empresarial da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia de Lisboa-Portugal. Foi consultor do Sebrae de 2003 à 2012.

RODRIGO CLEMENTE THOM DE SOUZA

Possui graduação em Bacharelado em Ciência da Computação pela UEM - Universidade Estadual de Maringá-PR (2000), MBA em Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão Estratégica pela FGV-RJ - Fundação Getúlio Vargas (2003), MBA em Marketing em Ambiente de Tecnologia pela ESPM-RJ - Escola Superior de Propaganda e Marketing (2003), Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2008), Doutorado em Métodos Numéricos em Engenharia pela UFPR - Universidade Federal do Paraná (2013) com Doutorado Sanduíche pela University of Manchester-Reino Unido (2012). Tem experiência como consultor, cientista de dados, analista de sistemas e gerente de projetos de TI no setor público e privado. Como pesquisador tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Ciência de Dados, Análise de Dados, Computação Natural, Inteligência Artificial, Inteligência Computacional, Aprendizagem de Máquina e Metaheurísticas, tendo atuado como Diretor de Pesquisa em IES privada e representante setorial do Comitê de Pesquisa da UFPR, além de possuir experiência internacional no Manchester Institute of Biotechnology (Reino Unido) e em projetos em convênio com a Universidade do Minho (Portugal). Atualmente é professor adjunto da UFPR, professor colaborador do Mestrado Profissional (Stricto Sensu) em Desenvolvimento de Tecnologia dos Institutos Lactec, líder do CNC - Grupo de Pesquisa em Computação Natural e Científica (UFPR) e representante setorial de Relações Internacionais da UFPR.

RONIE GALEANO

Professor e Pesquisador da UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Apucarana. Ministra as disciplinas de Inovação, Empreendedorismo e Economia para os cursos de Graduação em Engenharia Civil e Engenharia Têxtil .Professor do Programa de Mestrado em Administração Pública ministrando a disciplina de Administração Estratégica. Atualmente é Diretor da Direc - Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias. Especialização em Gestão Empresarial e Marketing pela Fecea/Inbrape . Possuiu Mestrado e Doutorado em Administração pela UNIMEP/SP. Autor de Artigos Publicados na Área de Marketing e Empreendedorismo e Co-autor de diversos livros no Brasil e no Exterior. Atualmente desenvolve pesquisas na Área de Inovação Aberta.

AUTORES

SALMO BATISTA ARAÚJO

Contador UFRN. Especialista em Gestão Financeira UFRN. Especialista em Auditoria, Perícia e Contabilidade Pública – FCST. Coordenador e Professor do Curso de Ciências Contábeis da FCST

SEBASTIAN CORDERO DONOSO

Sebastián Cordero Donoso. Chileno, 30 anos, Reside em Curitiba - PR desde 2005, Ensino Médio concluído no Colégio Estadual do Paraná, Curso de Graduação Superior em Gravura - Escola de Música e Belas Artes do Paraná (EMBAP) - incompleto. Estagiário da Fundação Cultural de Curitiba por dois anos - 2009/2010, Graduação de Tecnologia em Logística - 2015, Artigo de Conclusão de Curso apresentado no Congresso Internacional de Administração ADM 2017 - Ponta Grossa - PR, Atua profissionalmente na área Logística desde 2010.

SILVIO ROBERTO STEFANO

Pós-Doutor em Administração pela Univali (2013-2014). Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo USP (2008). Docente da Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO

TAINÁ DA SILVA DE QUADROS

Acadêmica do curso de Bacharelado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG. Técnica em Administração de Empresas (2014) pelo Colégio Estadual Regente Feijó. Vivência em rotinas administrativas e financeiras de empresas.

TIAGO DOUGLAS CAVALCANTE CARNEIRO

Graduado em Administração pela Faculdade Católica Santa Teresinha (2012), é Especialista em Marketing e Gestão Estratégica pela Universidade Cândido Mendes - EAD (2014), e em Gestão Empresarial pela a Faculdade Católica Santa Teresinha (2015). Desenvolveu atividades de gerenciamento e planejamento como gerente administrativo. Lecionou cursos profissionalizantes no SENAC e atualmente é professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis e Coordenador dos Cursos de Pós-graduações da Faculdade Católica Santa Teresinha - FCST.

TIAGO REINAN BARRETO DE OLIVEIRA

Mestre em Engenharia Elétrica – UFES. Engenheiro Eletricista – UFES. Prof. da Coordenadoria de Automação Industrial - IFES

TIAGO VENTURINI

Mestre em Energia – UFES. Gestor Empresarial – IFES. Engenheiro de Controle e Automação – UFOP. Técnico em Eletrotécnica - FAESDE

AUTORES

VANESSA ISHIKAWA RASOTO

Possui graduação em Administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia (1993), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutorado em Engenharia da produção - Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006). Atualmente é Vice-Reitora, professora permanente do mestrado do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública (mestrado profissional - disciplina: habitats de inovação), professora Titular da UTFPR, ex-Assessora para Assuntos Estudantis da Reitoria, ex-diretora da Agência de Inovação, ex-coordenadora do Programa de Empreendedorismo e Inovação da UTFPR-Campus Curitiba. Tem experiência na área de Educação, Gestão de Habitats de Inovação Tecnológica, projetos de pesquisa e extensão, atuando principalmente nos seguintes temas: Finanças, Viabilidade de projetos, Empreendedorismo e Inovação.

WALDEMAR MATHIAS NETO

Especialista em Logística pela Universidade Positivo em Gestão Logística e Cadeia de Suprimentos 2016, Graduado e Tecnólogo em Logística pela Faculdade Integrada Camões 2015 com Artigo de Conclusão de Curso com publicação, apresentação e participação no Congresso Internacional de Administração ADM 2017 - Ponta Grossa - PR, Voluntário na Bienal de Curitiba 2015 e 2017 e pela Associação Berimbau Rosa - Claridade Noturna desde 2014 e Técnico em Logística pelo Colégio Estadual Natália Reginato 2013. Dedicação especial à Juan Felipe Mathias, Fabiana Mathias e Délia Vanessa Martin Mathias(filhos e esposa).

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93729-66-9
9 788593 729669